

Pitbook.com

Septembre 2002

Calibre 11

Marcel Gozzi

Pour un meilleur confort de lecture, je vous conseille
de lire ce livre en plein écran

[CTRL]+L

Le webmaster de Pitbook.com

Chapitre 1. Le voyage à Bayonne.

Tu ne penses à rien et tu chantonnes au volant de ta R14 TS d'occasion, Robert Trévans, lancé sur les routes du Sud-Ouest. Carcassonne et Toulouse sont des villes souvenirs. Maintenant tu roules vers Bayonne. André Girault a réservé pour toi une chambre à l'hôtel "de l'Adour et de la Nive".

L'air est vif. Le soleil évapore la rosée du matin. Le vent agite les feuilles des peupliers. Les sommets des Pyrénées, couverts de neiges, dessinent un décor lumineux entre l'Espagne et le pays occitan. Nous sommes en novembre, le mois des brumes matinales.

Tu rêves Robert Trévans, trente huit ans déjà, car tu es un homme heureux. Tu viens de retrouver un emploi, d'effacer une année de chômage. Douze mois passés à répondre aux annonces. Douze mois de poursuites de chimères et de tentatives avortées. Sacré Robert! Tu voulais même racheter une petite entreprise, en pays occitan. Pour un prix modique, espérais-tu. Avec ton maigre pécule? Mon pauvre ami, ce que tu pouvais être naïf!

Des entreprises à vendre ou à reprendre, on en trouvait à la pelle, mais les bonnes, les viables, étaient trop chères pour ton petit budget. Même en hypothéquant ta maison, solution envisagée avec ton épouse, tu n'y parviendrais pas. Les autres, celles qui étaient à la portée de tes faibles moyens, il valait mieux y renoncer tout de suite.

Tu l'aurais regretté longtemps.

Pour le travail, on pouvait te faire confiance. Tu étais prêt à y consacrer toutes tes journées et une partie de tes nuits (peut-être?) et même les samedis et les dimanches, mais tu réussirais.

La chance ne t'a pas souri, l'occasion rêvée ne s'est pas présentée. L'entreprise idéale: bon marché, rentable, à taille humaine, était une utopie. Comme tu avais les pieds sur terre, tu recherchais, en même temps, un travail salarié, par le canal des petites annonces. Le risque pour le risque, l'aventure vouée à l'échec, le saut dans l'inconnu ne te captivaient pas. Tu n'étais pas parieur.

Un an vient de s'écouler déjà depuis que tu as perdu ton emploi. Tu as étudié les comptes d'exploitation et les bilans de plusieurs entreprises. Tu as prospecté le marché, noué des contacts, étudié, analysé, négocié ferme et voyagé beaucoup. Tu as rencontré des entrepreneurs, des banquiers, des comptables, des notaires, des conseillers des chambres de commerce et des représentants des administrations locales. Dans les bureaux moquetés, ces messieurs t'ont fait miroiter toutes sortes d'aides auxquelles pouvait prétendre un chômeur (oh pardon, un travailleur involontairement privé d'emploi) désireux de reprendre ou de créer une entreprise. Et il y en avait beaucoup. Promesses!

Des messieurs compréhensifs encourageaient ton initiative, " c'est bien pour l'économie locale ". Devant toi ils déroulaient le tapis rouge des louanges, mais leur escarcelle n'était pleine que de paroles. Leur langage était flatteur, mais leurs mains étaient vides. Tu moissonnais les espoirs, les déceptions et les regrets. Tu apprenais beaucoup.

Quoi? A qualifier les concepts administratifs.

L'administration: une jungle.

Les textes: un fouillis.

Les aides: des leurres, des attrape-nigauds.

Ainsi, tu apprenais à te méfier des déclarations des "commis de l'Etat".

Les promesses d'aides faites aux repreneurs d'entreprises étaient rarement tenues. Au mieux, elles arrivaient trop tard. Les démarches administratives consumaient beaucoup de temps. Et pour quels résultats? Les conseillers diserts se réfugiaient derrière les textes pour retarder les échéances.

Déçu, Robert, tu a cessé de les solliciter.

La liste des tentatives et des échecs était longue.

Une chocolaterie dans la haute vallée de l'Aude. Bien au dessus de ses moyens.

Une fabrique de palettes en bois, près de Toulouse. Son passif ne laissait aucune chance à un repreneur aux modestes moyens.

Une fabrique de chaises à Castelnaudary. Tu manquais d'expérience et tu ne savais pas travailler le bois, manuellement. Le propriétaire a refusé ta candidature.

Un négoce de bois et matériaux à Limoux. La concurrence avait grignoté sa clientèle. L'affaire n'avait pas d'avenir.

Une petite menuiserie près de Narbonne; en situation comparable.

Une fabrique d'emballages en carton, dans les faubourgs d'Agen, équipée de machines modernes. Une montagne de dettes. Pas moins! Tous les investissements financés à court terme. Le propriétaire pris au piège, souhaitait se débarrasser d'un fardeau, avant la faillite.

Dans ton village (vieille cité épiscopale, ruines, vestiges témoins), un personnage original, transfuge

d'une firme internationale, féru de botanique et auteur de traités de " médecine par les plantes ", fabriquait (à ses heures) une gamme de parfums et de produits cosmétiques. Il les commercialisait sous son propre nom qui était porteur. Jamais tu n'as pu le convaincre de s'associer avec toi pour développer son affaire.

Tu a mené de front: l'étude technique, l'analyse financière et comptable, l'évaluation du personnel, l'audit des installations et des machines et évalué les marchés potentiels d'une quinzaine de petites entreprises avant de comprendre que tu poursuivais une chimère. Tes économies ne te permettaient pas d'acheter une affaire viable.

Tu as consacré beaucoup de temps à pourchasser l'oiseau rare, mais en même temps, tu recherchais un travail salarié. Chaque semaine, tu expédiais une dizaine de lettres de candidature. Les journaux t'apportaient leur moisson d'espérance. Tu voyageais beaucoup, tu " montais " souvent à Paris, capitale des sièges sociaux des grandes entreprises et parfois tu allais à l'étranger.

Dernière tentative: un tissage de laine fantaisie à reprendre, à l'entrée du village de Lagarde, en Ariège. Le propriétaire souhaitait prendre sa retraite. Avec ses bénéfices, il avait construit une retorderie et une filature louée à un important groupe textile de Lavelanet. Ce self-made-man cossu pouvait largement vivre de ses rentes.

Tu lui a proposé de travailler pendant un mois, en bénévole, avant de décider. Il a tout de suite accepté. Il ne risquait rien à essayer; c'était gratuit.

Tu as trouvé l'expérience intéressante. La création artistique précédait la " mode ". parfois elle infléchissait les tendances. La gestion d'une petite

affaire d'une dizaine d'ouvriers, obligeait le patron à s'impliquer à tous les niveaux et à " mettre la main à la pâte ". Pour un tempérament fonceur et actif, c'était bien. Tu étais prêt à tenter l'aventure.

Mais la profession était rongée par la concurrence internationale. Le ver était dans le fruit. De l'autre côté des Alpes, en Italie, naissaient des usines modernes, une par mois, pas moins. Elles prenaient tout le travail de ce côté-ci des Alpes et faisaient s'écrouler le " textile français ". Le dernier bilan du tissage était déficitaire. La perte des marchés et la chute des cours effritaient les résultats.

C'est alors qu'une PME de la région de Bayonne qui recherchait son directeur général a retenu ta candidature. Tu as mis fin à une aventure sans lendemain. Le tisserand a fait grise mine. Il venait de perdre une occasion qu'il mettrait longtemps peut-être à retrouver.

Maintenant Robert Trévans roule vers son destin et l'inconnu. Direction Bayonne!

Il est nostalgique encore. Tant d'essais ratés laissent dans son esprit un arrière goût de défaite. Il n'a pas trouvé son bonheur " au pays ". Maintenant il est contraint de quitter sa famille et sa maison. L'obligation de partir tempère la joie du travail retrouvé. Une autre vie l'attend. Plus tard, avec sa famille, il déménagera. Une fois de plus.

Les routes du Sud-Ouest sont bordées de peupliers. Elles sillonnent la plaine, parallèlement aux montagnes. Les sommets enneigés brillent sur la gauche de Robert Trévans. Les Pyrénées sont des massifs de fleurs blanches étoilées. Comme les pétales des marguerites, effeuillées par les nuages.

Les Corbières rongées par les cours d'eau

inconséquents, sont de frais souvenirs. Adieu, pays de légendes fantasques et de trésors cachés (manne pour charlatans)! Adieu collines noyées dans les vapeurs du matin! La plaine du Lauraguais succède au Razès wisigoth. Toulouse a disparu dans le rétroviseur. Muret aussi, où fut défait (en l'an de grâce 1213) Pierre II d'Aragon, roi d'Espagne, ultime secours pour les derniers Cathares. Et les Parfaits périrent sur les bûchers de Montségur.

Fin d'une époque! Souvenirs! Nostalgie du passé! Le bruit régulier du moteur incite à la rêverie. De Comminges en Béarn, la RN.117 porte voiture, voyageur et bagages vers le pays basque. Robert Trévans sait qu'il ne reviendra plus jamais travailler dans l'Aude. Une page est tournée. L'avenir est là-bas, maintenant, au bord de l'océan.

L'avenir est un point d'interrogation. Il défie notre raison.

A quoi pense Robert Trévans, lancé vers de nouvelles aventures? Les leçons apprises sur les bancs de l'école? Oubliées! L'expérience industrielle? Présente, utile bientôt! Une année de chômage? L'angoisse d'un prisonnier d'une cage invisible. Demain on verra. Hier et demain se confondent déjà.

Il est bon de se sentir libre. Six ou sept heures de route, une soirée sans obligations et une nuit encore, avant de commencer. Il est bon de sentir que pendant ce laps de temps, le passé est mort et l'avenir n'a pas encore commencé. Qui sait ce qu'il nous réserve? Ah! Vivre en sursis, entre deux époques, comme un voyageur sur un pont entre deux rives!

Sous le pont coule l'eau de nos espoirs. Avant et après, peut-être se rejoindront dans l'universelle désillusion. La vie est un combat. Parfois, on fait la trêve. On s'accorde le temps d'un repos, une vacance. Robert Trévans est en vacances entre le chômage et le travail, dans la frange indécise du changement.

Demain commence une nouvelle vie. Il ne se pose pas la question de savoir s'il doit craindre ou espérer. Il fonce. Il a confiance en son destin. Il croit en la réussite. Une année de chômage n'a pas entamé sa détermination. Il sait qu'il est de la race des gagnants. Robert Trévans, le nouveau directeur général de la " Manufacture ", réfléchit à sa prise de fonction, demain: diriger une entreprise. Son rôle n'est pas de " faire ", mais de " faire faire ". Les fantaisistes imbus d'américanismes ont inventé le terme " management ", mais ce concept énoncé par Fayol au XIX^e siècle, est français. Il vient du vieux français *ménager*. Souvent nous avons tendance à l'oublier. " Gouverner c'est prévoir, mais aussi organiser, commander, coordonner et contrôler ", soutenait Fayol, le précurseur.

Robert Trévans pense qu'il faut motiver ses collaborateurs pour tirer le meilleur d'eux même, dans l'intérêt de l'entreprise les écouter, les mettre en confiance et recueillir leurs observations et avis, puis faire la synthèse. Il les amènera à rechercher et imaginer des solutions, enfin il les aidera à les appliquer; en somme, discuter, négocier et les inciter à " faire ", agir. Robert Trévans rêve d'une usine idéale (dans un monde impossible) où les travailleurs et leurs dirigeants, honnêtes, conscients et motivés, oublieraient leurs querelles pour œuvrer dans un but commun.

La route est longue. Elle donne le temps de réfléchir. Plus grand est le rêve, plus forte sera la déception.

Pendant cette année de chômage, tu as lutté, Robert. Tu as rédigé et expédié des dizaines de " curriculum vitæ " avec des lettres d'accompagnement manuscrites " motivez votre candidature! ", plusieurs fois réécrites à cause des ratures dues à la nervosité. Tu as dormi dans les trains de nuit et somnolé en avion, rempli des formulaires et questionnaires, passé des entretiens, subi des tests et des examens graphologiques, effectué des visites d'usines et déjoué les pièges grossiers des psychologues, ces gens qui réduisent l'homme en catégories et le soumettent aux tests.

Les rendez-vous se terminaient toujours de la même manière.

Une lettre arrivait au moment du repas de midi. Un message lapidaire et standard: " Monsieur, *en dépit de vos réelles qualités et de votre indéniable expérience, nous sommes au regret de vous informer que nous ne pouvons pas donner suite à votre candidature.* " Sale coup! Appétit coupé! Tu n'avais plus faim.

Ni les formules alambiquées de politesse ni la considération invoquée ni les " *vœux sincères de bonne réussite dans votre recherche* " qui ne coûtaient pas cher à l'envoyeur, ne pouvaient dissiper l'impression qu'ils ne voulaient pas de toi, pour des raisons difficiles à comprendre.

Une compétition, ça ressemble à un concours. On choisit ceux qui ont obtenu les meilleurs résultats, sans se préoccuper des qualités réelles et intrinsèques des candidats. D'autres sûrement avaient mieux réussi que toi. Ce test n'avait pas de valeur absolue, pensais-tu. Il ne préjugait pas de ta valeur personnelle. Tu étais " Toi " et tu restais le même, riche d'une expérience unique, fort de ta personnalité conquérante, mais cela ne suffisait pas.

Il y avait beaucoup de candidats pour un seul gagnant.

Et pourtant, tu savais que tes chances étaient grandes, puisque souvent, on te convoquait et même tu allais disputer la finale. Mais là, tu achoppais. Si près du but!

Tu hésitais à sortir dans les rues de ton village. Tu avais peur d'affronter les regards de tes voisins. Tu étais comme un enfant timide. Chaque premier mercredi du mois, tu allais " pointer " à la mairie du village (obligation, chemin de croix pour les sans travail). Tu faisais allégeance aux dames de l'ANPE, dispensatrices des allocations mensuelles (luxe dont tu te serais volontiers passé, mais le pouvais-tu?), sur convocation. Elles te posaient la question rituelle: " Où en sont vos recherches? " Et tu répondais machinalement: " J'attends ". " Quoi? " " Des réponses! " Des réponses qui ne venaient pas .
Sans commentaires!

Tu attendais, comme le voyageur échoué dans le hall d'une gare, un train hypothétique, annoncé, mais toujours retardé. Parfois, tu en avais marre. Le temps s'écoulait, indifférent. L'espoir renaissait au hasard des réponses des cabinets de recrutement, bientôt déçu. Une lettre, à l'heure de midi, te convoquait à un " entretien " parfois, à Paris. Et tu repartais le cœur plein d'espoir. Heureusement, " les frais de voyage vous seront remboursés " Bon! Du moment qu'ils payaient. Les recherches entretenaient l'espérance et les voyages formaient la jeunesse, peut-être? Un jour tout près du but, le lendemain loin du compte, avec la déception en prime. Raté encore cette fois. La vie apportait son lot d'incertitudes et d'espoirs. Comme des grelots accrochés au cou des ruminants, ils accompagnaient tes mouvements. La routine s'installait, mais tu ne la supportais pas. Elle était, comme une certaine épée, suspendue au dessus de toi, la menace de l'exclusion permanente.

Maintenant, les hantises du passé et le courrier archivé dans trois gros classeurs, dorment au cimetière des souvenirs. Ces documents: papiers, formulaires, questionnaires, lettres, ont servi de preuves aux contrôleurs des ASSEDIC. Ils sont abandonnés, relégués dans un coin de ton bureau, mais conservés quand même, à tout hasard.

Pendant un an (la galère!) des fonctionnaires scrupuleux s'assuraient que tu recherchais effectivement un emploi. Voyons! Les "comptables des deniers publics" veillaient au grain avec minutie et application. Ils s'efforçaient de se montrer dignes de cette haute responsabilité.

"*Vous avez un bon dossier*" te disaient-ils parfois pour adoucir ta peine, toi l'exclu du cercle des nantis, possesseurs d'un emploi. Ou aussi cette remarque douloureuse comme le fer remué dans la plaie vive: "*Avec un CV comme le vôtre, vous finirez bien par retrouver du travail.*"

A quoi te servait ce CV flatteur que "*beaucoup ne peuvent pas exhiber, savez vous?*" si, comme des milliers d'autres collègues chômeurs, on te laissait piétiner sur le bord du chemin de l'emploi? Bel avantage! Qui ne t'apportait rien!

Le hasard distribuait les cartes. A la loterie de l'emploi, il convenait de multiplier les tirages et pour le reste, faire preuve d'une longue patience et beaucoup persévérer. Oui, une longue patience.

Mais cette loterie là n'était pas un jeu.

C'était avec ta vie, Robert, que l'on jouait.

Le monde se divisait en deux camps.

Les uns avaient du travail et les autres, rédigeaient des lettres de candidatures auxquelles on ne répondait pas toujours ou attendaient le courrier.

Deux mondes se côtoyaient, mais ne se mélangeaient pas. Indifférents!

Parfois tes recherches semblaient vaines. Un mur s'élevait contre lequel tes efforts se brisaient. Alors, Robert, tu sentais monter le désespoir. C'était comme un grand vide. Toi, le laissé pour compte, tu t'y enfonçais avec ce sentiment atroce que jamais plus tu ne retrouverais du travail. Soirées gâchées, journées perdues et dimanches tristes, sous le soleil ardent de l'Aude.

Le soleil ne brille pas de la même façon pour tous. Certains, parfois, ne peuvent plus se réchauffer.

Une mécanique absurde condamnait Robert Trévans à l'inactivité. La Société injuste refusait du travail à certains hommes. Tu as le droit, mais tu n'as pas le travail. Où est la justice sans l'application du droit? Pourquoi les uns sont-ils exclus? Pourtant ils ont envie (et besoin) de travailler. Ils crèvent d'envie de travailler. Mais on ne veut pas d'eux. On n'a plus besoin d'eux. Peut-être finiront-ils par crever pour de bon à force de ne plus travailler? Alors, le problème sera résolu. C'est cela qu'elle veut, la société? Ah! Elle est belle la société de l'exclusion!

Voyons Robert! A quoi te servaient tes colères? Sûrement pas à retrouver du boulot.

Tu avais envie (et besoin) de travailler. Entendu! Tu étais capable, mais malgré tant d'efforts, tu n'arrivais pas à décrocher un " job ". Absurde! Tu avais travaillé dix-huit ans. Et tu n'avais jamais été absent. Ni maladie ni arrêt d'aucune sorte! Irréprochable! Tu avais gravi les échelons de la hiérarchie, avec succès.

Tes promotions, tu les devais à ton travail, à ton énergie, à tes compétences et à ta volonté. Et soudain, tu te retrouvais chômeur. Oh pas à plaindre certes, sur le plan financier. Moralement, c'était autre chose. La

société avait résilié ton contrat, mais consenti une contrepartie financière avantageuse. Les ASSÉDIC subvenaient à tes besoins immédiats.

Mais, l'argent ne remplaçait pas le travail ni le sentiment d'être inutile, rejeté.

L'allocation mensuelle de chômage ne compensait pas le sentiment de l'exclusion, de l'inutilité. Tu éprouvais de la honte, du dégoût. Tu estimais que la société était absurde qui payait des gens à ne rien faire et ne leur offrait pas d'emplois et enfin, quand arrivait l'échéance administrative, cessait de subvenir à leurs besoins. Pourquoi tant d'injustice?

Parfois, une réponse favorable te redonnait confiance, Robert Trévans. Le cycle de l'espérance restaurée reprenait. Tous les jours, tu "épluchais" selon une terminologie empruntée au langage culinaire, les annonces du journal "Le Monde". Tu étudiais les feuillets mensuels de l'APEC, mais hélas, souvent leurs offres d'emploi étaient déjà pourvues, sinon sur le point de l'être. Tu étudiais les bulletins de l'association des anciens élèves de ton école d'ingénieurs et aussi des revues achetées dans des kiosques.

Un passe temps, la lecture des annonces? Drôle de hobby!

La recherche d'un emploi était une occupation à temps plein. Un vrai métier.

Deux fois par mois, tu visitais l'antenne locale de l'APEC, à Toulouse.

Quand tu "montais" à Paris, tu allais au siège de l'association des anciens élèves de ton école, pour glaner un renseignement, une recommandation ou demander qu'on te téléphonât dès qu'on aurait une offre intéressante. Les "camarades" étaient pleins de bonne volonté, mais les postes étaient rares.

Le profil du poste idéal ressemblait à un puzzle

tronqué. Il manquait toujours une pièce à l'édifice.

Tu as beaucoup fréquenté les cabinets de recrutement et fait antichambre chez ces gens là qui ne prenaient pas de risques. Ils recherchaient, en général, le candidat dont le profil de carrière et l'expérience correspondaient précisément à ceux requis par le poste à pourvoir. Pas de surprise! Et surtout, pas de promotion miracle. "*Natura non fecit saltus*".

Les recruteurs faisaient la loi, une petite loi mesquine. Cabinets de recrutement, chasseurs de têtes, agences de placement, avec pignon sur rue et placards publicitaires dans les journaux; Robert Trévans, connaît bien cette faune là. Il a piétiné dans la jungle feutrée des bureaux. Il a affronté la tribu des sorciers recruteurs, enduré la torture des tests, et frémi quand les décideurs, comme des faiseurs de pluie et de beau temps, lui annonçaient le résultat des éliminatoires.

Déçu, Robert, tu n'avais rien à espérer de ces gens là. Ta carte de l'ANPE était une contre référence. Aucun cabinet n'oserait proposer un chômeur à un employeur alors qu'il suffisait de consulter une liste d'adresses (tenue secrète, en infraction avec la déontologie de leur corporation et la loi) pour trouver des candidats, puisés dans le vivier des cadres en fonction.

Dans les bureaux parisiens, des messieurs en costume trois pièces, sans compassion ni coeur, éloquents et habiles, pariaient sur l'avenir des postulants.

Pas de sentiments! Leurs paroles et leurs actes obéissaient à un formalisme implacable. Ils pratiquaient la " langue de bois ".

Des professionnels exerçaient leur métier. Les règles de l'art, non écrites, remplaçaient la morale et l'éthique. Des robots mettaient leur intelligence au service d'un système dont ils étaient les esclaves (à leur insu). Orgueil, cynisme et bonnes rémunérations à la clé.

Pas d'émotion, ô cadres aux cœurs secs! Aucune pitié!
De l'efficacité!
Un seul objectif: faire du chiffre.

Ceux qui gravissaient les échelons d'une lente ascension vers une possible présidence, parfois tombaient de haut. Ils subissaient la dure loi d'une société inhumaine. Comme Robert Trévans, ils se retrouvaient petits parmi les plus petits. C'est ainsi qu'on apprend ce que c'est que la vie. Ni les études ni les diplômes ni la lente progression dans les allées protégées du pouvoir, ne nous y ont préparé.

Robert Trévans en a fait la douloureuse expérience.

Il est résolu à lutter.

Demain, une nouvelle fonction l'attend dans une nouvelle entreprise.

Qu'on ne lui parle plus de " licenciement ". Ce mot est banni de son vocabulaire. " On ne devrait jamais licencier " pense t-il. Il veut que l'entreprise dont il va conduire les destinées, se développe dans l'harmonie. Il croit qu'il pourra motiver le personnel et le conduire vers la réussite. Sa conviction est neuve, forte et sereine. Que sait-il de la petite société inconnue qui l'attend demain? Si peu. Mais il est prêt à se lancer dans l'aventure parce qu'il a confiance en lui.

En cette année 1981, la République est devenue socialiste.

Des hommes nouveaux gouvernent le pays. Ils veulent " changer la vie " .

Un grand espoir anime les petits et les sans emplois. Peut-être le nouveau président socialiste, parviendra t-il vraiment à " changer la vie "? Cette déclaration d'intention mériterait tout un livre. On peut se dire socialiste et se moquer du monde ou prendre un moment ses rêves pour la réalité.

Combien d'hommes politiques soignent leur carrière et

leur image qui espèrent entrer dans l'Histoire par la grande porte, mais se désintéressent du sort de leurs concitoyens!

Robert Trévans revient sur la scène du travail en même temps que le président socialiste propose au " peuple de gauche " un avenir meilleur. C'est bien. Les hommes de bonne volonté vont retrousser leurs manches. On va voir ce qu'on va voir. Les travailleurs motivés, épaulés par les représentants des syndicats acquis au nouveau régime et conscients de leurs responsabilités économiques et sociales, vont montrer au pays ce que " l'homme au travail " est capable de faire.

Redresser l'économie, terrasser le chômage.

Mirages! Chimères! Fadaïses!

Dans le domaine de l'utopie, le socialisme démocratique a, depuis longtemps, démontré son impuissance.

Robert Trévans n'a pas compris que la nature du pouvoir politique ne change pas l'espèce humaine, ni en bien ni en mal.

Les luttes catégorielles et l'ignorance prolétarienne le feront déchanter.

Pour l'instant, le chômage est oublié. Les découragements et les poussées de désespoir sont passées. " *Du passé, faisons table rase!* ". Vivons un rêve! Robert Trévans chantonne *l'Internationale*. Ses angoisses avant l'arrivée du facteur; disparues aussi. Parfois, le courage lui manquait. Il demandait à son épouse de décacheter les lettres et de lui lire les réponses.

A Bayonne, dans une région de France qu'il ne connaît pas, de nouveaux collaborateurs l'attendent. Il les rencontrera demain, lundi.

Qu'attendent-ils de lui?

Son contrat de travail est dans son attaché-case. Robert Trévans est le nouveau directeur général de la " Manufacture ", une société anonyme qui fabrique des armes de poing: pistolets, revolvers et pièces pour armes légères: fusils et carabines. André Girault, l'actionnaire majoritaire, la préside. Le reste des actions est détenu par la " Fabrique ", un puissant groupe belge qui possède plusieurs sociétés en Europe et en Amérique.

Un protocole complète le contrat. Robert Trévans, au prix d'un modeste apport financier, qu'il est en mesure d'avancer, prendra la présidence de la " Manufacture ". Il deviendra l'actionnaire majoritaire, à l'issue d'un " *délai d'observation de six mois* ". Autrement dit, André Girault lui cède ou, pour être plus précis, lui vend son entreprise, pour une " bouchée de pain ".

Mais que vaut une entreprise que l'on pourrait qualifier de " bradée "?

Robert Trévans a six mois pour juger.

Une question l'intrigue: pourquoi l'avoir choisi, lui, parmi beaucoup d'autres candidats, plus compétents sans doute dans un métier si différent de tous ceux qu'il avait exercé? Il ne connaît pas la fabrication des armes de poing. Il n'est pas mécanicien, de formation. Quelles motivations ont conduit les décideurs? Pourquoi ressent-il de l'appréhension quand il réfléchit à cette question?

Quand on est au chômage et que l'on retrouve un travail, un poste de direction générale assez bien rémunéré, on ne fait pas le difficile.

Pour être franc, Robert Trévans est même ravi.

Un cabinet de recrutement local a sélectionné les candidats: examens, tests questions et lignes d'écriture

manuscrite pour la graphologie. La routine encore!
Pendant toute une journée, Robert Trévans s'est soumis de bonne grâce aux indiscretions des consultants. Il est même revenu pour un second entretien. Le psychologue chargé du recrutement lui paru sympathique. Ensuite, direction la Belgique (voyage payé par la "Manufacture").

De nouveau on l'a questionné, examiné et évalué. On l'a présenté beaucoup de personnes dont il a oublié les noms et les fonctions. Les examinateurs du service des "relations humaines" l'ont soumis aux feux croisés de leurs interrogatoires. Visite d'ateliers avec des techniciens. Intérêt porté aux process, aux méthodes et aux techniques. Tests d'intelligence même (mais qu'est-ce que l'intelligence? Sinon réussir aux tests de Binet?) et de sensibilité humaine et technologique; sens de l'économie: examens, entretiens, questions et réponses, toujours.

Rien de nouveau, sous le soleil.

Enfin, le directeur de la "branche" a reçu le candidat. Epique.

Imaginez un grand bureau encombré de papiers! Des piles de documents. Qui débordaient sur la moquette; le genre "classement vertical".

Ce "manager" important a conclu l'entretien d'une façon solennelle et grandiloquente: "Ecoutez, mon jeune ami (voilà qu'ils devenaient amis), votre candidature nous intéresse (Robert Trévans se redressait déjà sur son siège). Néanmoins (ô l'horrible adverbe!), vous comprendrez que, malgré votre désir que nous comprenons, nous ne puissions pas vous donner de réponse immédiate. Nous avons d'autres candidats et notre dossier n'est pas encore bouclé (nouvelle déception). Mais nous vous ferons connaître nos conclusions par l'intermédiaire du cabinet chargé

du recrutement (et on continue d'attendre) ".
L'homme s'exprimait à la troisième personne (comme les souverains et les papes). Ce pluriel laissait prévoir que la décision serait collégiale.

Pendant le voyage de retour, bercé par un rêve incertain, Robert Trévans a traversé Paris en taxi, de la gare du Nord à la gare d'Austerlitz, sans même regarder la ville.

Cinq jours plus tard, il était convoqué à Bayonne pour signer le contrat qui l'intronisait " directeur général " de la " Manufacture ". Pas d'hésitation!

Un travail est toujours bon à prendre quelques soient les raisons (il le comprendrait plus tard) qui ont déterminé le recrutement et déterminé le choix de sa candidature. Repartir à zéro, tirer un trait sur le passé, se plonger dans l'action; depuis un an, Robert Trévans rêvait de ce jour là.

Est-il heureux, aujourd'hui?

La réalité du bonheur n'est jamais aussi intense que le rêve. Bayonne, c'est loin. Il va devoir quitter sa famille, partir toute la semaine, revenir le vendredi soir et repartir le dimanche après-midi, mener une vie en pointillés, préférable certainement au chômage, mais éprouvante.

Vivre avec sa famille ou travailler? Dilemme.

Robert Trévans est un tempérament entier, dynamique et fonceur. Il veut faire ses preuves. Il ne doute pas de réussir. Ensuite, il emmènera toute sa famille avec lui. Il croit en sa bonne étoile, mais toujours cette question le hante: pourquoi l'ont-ils choisi? Il n'est pas un spécialiste en armement.

Mieux vaut parfois ne pas tenter de comprendre!

L'action l'attend à Bayonne. L'action? Mais il n'a

jamais cessé d'agir. On peut être chômeur et homme d'action, se décarcasser pour retrouver du boulot, travailler plus encore qu'un homme " actif ". La différence entre le chômeur et celui qui travaille, c'est que le second voit sa peine rémunérée et pas le premier. Les deux s'activent beaucoup, mais l'un brasse du vent. Il ne perçoit pas la récompense de ses efforts tant qu'il n'a pas retrouvé un emploi.

Maintenant Robert Trévans vient de franchir le seuil de la maison du travail. Il entre à nouveau dans la grande famille des travailleurs. A peine libéré du souci de rechercher d'un emploi, voici que d'autres épreuves commencent, de nature familiale.

Son épouse a mal supporté la période incertaine du chômage. Elle lui a confié, juste avant son départ, qu'elle sentait qu'elle allait " craquer ", maintenant qu'il venait de retrouver du travail. Elle ne supporterait pas la séparation. La joie du retour le vendredi soir ne compenserait jamais la tristesse du départ, le dimanche après-midi, ni l'absence en semaine.

Bien sûr, elle garde ses trois filles avec elle. Mais la famille est divisée. Les petites demoiselles semblent indifférentes aux soucis des parents. En apparence, seulement. Elles ont déjà supporté plusieurs déménagements et changé plusieurs fois d'écoles et de régions. Maintenant, elles n'ont plus envie de quitter leur village, leurs camarades et leurs habitudes. Elles appréhendent un nouveau changement. Elles ont peur de se retrouver seules dans une ville inconnue et devoir encore changer d'école. Il faut beaucoup de temps pour retrouver des amies. Elles souhaitent vivre dans ce village qui les a adopté. Le climat est agréable et les copains sont " super ".

Robert Trévans se débrouillera bien tout seul. Il reviendra à la fin de la semaine et à l'occasion de ses

congé. Il n'a pas le choix. On lui offre une opportunité. La seule véritable occasion, en un an. Il doit la saisir. Les problèmes familiaux? " Bon! Chaque chose en son temps. Un problème après l'autre ".
Ordre des priorités: Retrouver un emploi, faire ses preuves, réussir, puis résoudre les problèmes familiaux. Le pays biarrot n'est pas mal non plus.

Un jour, peut-être, il achètera une maison au milieu de la campagne fleurie et il installera sa famille entre la mer et les collines, dans cette région aux hivers doux. Il rêve d'y installer sa famille.

Le choix est fait. La décision est prise. Maintenant, il faut aller de l'avant. Entre ce que l'on imagine et la réalité, il y a parfois un fossé.

La vie se chargera de le lui démontrer. Là où se dirige Robert Trévans, une surprise l'attend. Elle est de taille, mais il ne peut pas le savoir. Réservons là pour d'autres chapitres.

Robert Trévans roule vers son destin. Singulier destin!

La route quitte les rives du gave de Pau, franchit l'Adour et plonge vers Bayonne, plein Sud-Ouest. Les brumes océanes dessinent des lavis dans le ciel. On dirait des figures de Rorschach. Le ciel en examen est maculé de taches d'encre bleue et rose.

Robert Trévans décrypte ces étranges tableaux que lui présentaient naguère des demoiselles psychologues en blouses blanches. Elle le mettaient à la torture.

" Que voyez vous? Décrivez! Interprétez! Racontez! "
Il réprimait une envie folle d'envoyer paître ces examinatrices, cheveux soignés, ongles vernis et mains impeccables, comme sorties d'un cabinet de manucure,

mignonnes, mais prisonnières déjà de leur métier. Et les tests puérils et mécaniques, une routine qu'il savait déjouer, l'irritaient. Le jeu de l'offre et de la demande imposait sa pratique. Mais comment s'insurger?

S'il avait eu l'audace d'exprimer à haute voix sa pensée, peut-être se serait-il entendu répondre: " Monsieur si nos méthodes ne vous plaisent pas, vous pouvez partir. D'autres candidats attendent. Notre temps est précieux. "

Le temps c'est de l'argent et les candidats, la matière du recrutement, inépuisable et sans valeur, abondent. L'exigence de rentabilité dicte sa loi. Pour engranger les honoraires, il faut conclure vite. Les cabinets de recrutement prélèvent entre un quart à un tiers du salaire annuel brut alloué au poste à pourvoir, avec acompte préalable. Les officines prospèrent et se multiplient. Les recruteurs sont royalement rémunérés. Leurs méthodes tiennent plus de la charlatanerie: test de ceci, test de cela, graphologie, astrologie, numérologie, que des sciences exactes. On connaît l'indigence de ces pseudosciences, véritables " attrape-couillons ". Elles n'ont pas d'autres fondements que les élucubrations chimériques de leurs pères fondateurs. Aucun contrôle statistique, digne de foi, n'a jamais justifié leurs résultats. L'esprit sensé en reste confondu. Beaucoup de dirigeants de sociétés, formés pourtant à l'école cartésienne, acceptent leurs verdicts. Les promoteurs de ces disciplines fantaisistes ont su les promouvoir. Maintenant, leur notoriété les impose, l'habitude les justifie et le vent de la mode fait tourner les moulins de la paresse. La raison est impuissante contre les croyances dont les racines plongent dans la crédulité générale. L'obscurantisme étend ses ramifications sur notre siècle. Vive le Moyen Age!

Bonjour Bayonne!

Le pont Saint-Esprit domine, à marée basse, un alignement de quais, d'immeubles aux persiennes colorées, de pontons, de grues et de barques de pêcheurs ensablées dans le lit bas du fleuve. L'air iodé apporte des relents de marée. Les effluves de l'océan emplissent les narines. Les quilles des barques de pêche poinçonnent la vase. Les oiseaux marins s'abattent sur le rivage desséché: mouettes rieuses, goélands et sternes à pieds de canards qui volètent et piaillent. La ville est oiselière.

Robert Trévans roule au pas, ouvre ses yeux, ses oreilles et ses narines. Il capte les bruits, les rumeurs, les images et les parfums venus du large. La cité trempe ses pieds dans l'eau. C'est cela Bayonne. Le disque du soleil est à la démesure du paysage. Il domine l'horizon et il ensanglante le ciel. Demain, il fera beau. Des nuages légers flottent sur l'océan, nacres ouverts comme des huîtres béantes. Ils entourent la fleur pourpre du soleil au dessus de l'arc brumeux où se confondent l'eau et le ciel.

A l'hôtel de " l'Adour et de la Nive ", Robert Trévans dépose ses bagages. Comme il lui reste un peu de temps avant la nuit, il prend la route des plages, pousse jusqu'à Biarritz, longe le port et revient par le B.A.B, boulevard ainsi nommé parce qu'il dessert Bayonne, Anglet et Biarritz.

Le soleil meurt et embrase l'océan. Le feu et l'eau se rejoignent dans un grand déploiement de couleurs. Les pins ouvrent leurs parasols sur la dentelle des plages. Les mimosas et les cytises dont les fleurs embaument au printemps, poussent en bosquets. Les camélias arbres, s'alignent le long des boulevards. Des hortensias envahissent les jardins et les pelouses. C'est beau. Ce pays est un paradis de verdure, doucement vallonné.

Robert Trévans est heureux.

Les couleurs des plantes, l'éclat des murs blancs des maisons, la profondeur des rochers, la beauté des plages et l'immensité de l'océan où vibrent en pastels, le soir, les vagues déferlantes, tant de beauté!

D'autres merveilles, au delà des collines, forment le pays basque, comme des images de cartes postales envoyées par des amis en vacances: Guéthary, Saint-Jean-de-Luz, Hendaye, les portes de l'Espagne mystérieuse et brûlante. Il aime déjà ce pays. Il visitera, c'est promis, ces hauts lieux du tourisme, maintenant désertés. La saison des vacances est passée.

Il arpente le centre de la ville, flâne le long des quais de la Nive, longe le fort par la rue du Rempart, puis coupe à travers un labyrinthe de ruelles, hume le vent qui s'essouffle dans les fumets du poisson frit. Ce soir là, il mange du poisson.

L'océan, comme un compagnon lointain et calme, berce Robert Trévans.

Le bonheur descend avec le soir. L'avenir sourit à Robert Trévans. Une vie nouvelle commence. Maintenant il est libre. Il a retrouvé un emploi.

Avant de s'endormir, il prépare sa journée du lendemain.

Le premier contact avec le personnel de la " Manufacture " est important, décisif. La première impression, le premier contact fondent le premier jugement. Robert Trévans sait qu'il sera jugé, classé, catalogué dans les esprits et dans les cœurs de ses collaborateurs.

Sa conception de l'entreprise repose sur quelques idées fortes: entreprise, communauté d'hommes liés par un même objectif; sa mission: animer une action

collective; le profit: nécessaire pour survivre et se développer - mais ce n'est pas une fin; l'argent: le sang de l'entreprise - elle doit en gagner pour survivre, se développer, maintenir et créer des emplois; l'information: elle doit circuler, irriguer toutes les cellules - personne ne doit être tenu à l'écart - tout doit être clair pour tous - chaque personne doit pouvoir se situer, juger, comprendre; les hommes: Sans eux, pas d'entreprise. Etc.

A trop compter les moutons, on s'endort. Ainsi advient-il de Robert Trévans, le soir de son arrivée à Bayonne, pendant qu'il révisé mentalement ses propositions pour l'entreprise selon ses vœux.

Chapitre 2. La "Manufacture".

Une nef de béton en forme de long parallélépipède, comme un bateau à l'ancre, dans le matin frais, soleil à peine levé. Cent mètres de façade blanche dressés sur une pelouse impeccable et deux lignes superposées de fenêtres comme des hublots exposées au soleil. C'est la "Manufacture".

Devant le bâtiment, frissonnent les plumets des peupliers.

Robert Trévans aime les bâtiments longs et bas. Apparences et mystères!

Que dissimule ce front lisse de béton peint en blanc? Prison ou paradis? Les murs des usines sont les gardiens des secrets intérieurs. Ils abritent les âmes des acteurs intérieurs, leurs problèmes, rivalités, dissentiments ou désintéressement: climat social. Ils sont mystérieux comme les remparts des cités médiévales.

Le bâtiment est bien proportionné, équilibré, agréable a regarder. Quel architecte célèbre a prétendu que l'harmonie d'une maison peut façonner l'âme de ses habitants? Les apparences sont parfois trompeuses. Ce n'est pas vraiment l'usine à la campagne, mais la campagne est proche. A cinq cent mètres, il y a une prairie, quelques dunes recouvertes d'herbe rase sous les pins parasols. Plus loin, l'océan fait vibrer la lumière.

L'usine oasis dévisage Robert Trévans avec ses yeux de verre.

Le nouveau directeur général ressent un léger pincement au coeur.

Comme devant une maison d'hôte où accède le voyageur fatigué, au terme d'une longue randonnée, Robert Trévans est anxieux de découvrir l'intérieur.

Ici, tu passeras, Robert, les meilleures heures de tes jours pleins, tu seras loin de ta famille et tu retrousseras tes manches pour te mettre au travail. Mais le défi qui t'attend est d'un genre particulier. Il est lié à la nature humaine. Sauras-tu le relever? L'avenir est imprévisible et le destin énigmatique.

Le soleil brille, le ciel est dégagé, l'air est frais, ce matin là. Une brise légère souffle vers l'océan. La journée sera belle. Robert Trévans a complètement oublié le chômage. A présent, il a retrouvé un travail. Il a confiance.

Il est redevenu quelqu'un, un homme libre.

Robert Trévans, comme la plupart des "gens d'usine", arrive de bonne heure.

Le concierge vient juste d'ouvrir la grille. C'est un vieil ours obséquieux, dévoué et curieux. Il porte à la boutonnière une distinction militaire. Il traîne la jambe droite d'une manière ostensible, surtout devant les nouveaux venus, afin qu'ils apprennent vite pour quels hauts faits d'armes et à cause de quelles mutilations, ce héros de la dernière guerre a été décoré.

Robert Trévans supporte le récit des souvenirs glorieux.

La secrétaire de l'usine travaille dans un petit local ouvert par un guichet qui donne sur le hall à l'entrée des bureaux. C'est une dame aimable, souriante et dévouée. Elle propose une tasse de café à " monsieur Trévans " pour l'aider à patienter en attendant l'arrivée

de " monsieur Girault " .

" Mais, appelez moi donc Line. Ici, tout le monde m'appelle par mon prénom. "

Elle parle volontiers, répond aux questions, mais elle évite de se montrer indiscreète. Secrétaire, gardienne du secret! Robert Trévans apprécie la tournure sémantique. La discrétion, c'est l'essence du métier.

Robert Trévans interroge Line sur son travail, son ancienneté et même il lui demande ses impressions. Elle assure le secrétariat du PDG et du directeur administratif, " tape " le courrier, tient le standard téléphonique, filtre les appels, aide à la comptabilité en fin de mois, assure la gestion du personnel et reçoit parfois les doléances du personnel. Elle fait office de filtre entre la direction et les ouvriers pour les réclamations individuelles et les demandes de congés. Elle aime son travail et reconnaît volontiers qu'elle n'a " pas le temps de s'ennuyer " .

Grandeur et misère des PME!

Un petit nombre de personnes se chargent d'une multitude de tâches administratives. Dans les grandes entreprises, ces tâches sont réparties entre plusieurs services, tenus par des agents spécialisées. A la " Manufacture " , un grand nombre de fonctions confiées à une même personne lui assurent un travail varié qui exclut la répétition et l'ennui.

Les " docteurs ès management " viennent d'inventer un nouveau concept: " l'enrichissement des tâches " pour désigner un mode de travail que, depuis longtemps, les employés et les patrons des petites entreprises pratiquent à leur insu comme monsieur Jourdain s'exprimait en prose. Souvent, le progrès est affaire de vocabulaire et l'invention un retour au passé. Ceux qui croient défricher des terres vierges, simplement renomment l'existant.

Une demi-heure plus tard, le directeur administratif entre, solennel et guindé. Cet homme là déplaît à Robert Trévans.

Entre-temps, tu avais demandé à la secrétaire la liste des membres du personnel: ouvriers, agents de maîtrise et employés administratifs. Line avait pris soin de souligner au crayon gras (avec leurs fonctions dans la marge) les noms des principaux responsables, les membres du Comité d'Entreprise, les délégués du personnel et les délégués syndicaux. Trois centrales syndicales sont représentées dans l'entreprise. Dans l'ordre d'importance numérique décroissante, citons: la CGT, la CFDT puis FO.

Tu avais remarqué en souriant: " Au moins le personnel est bien représenté et peut-être aussi bien défendu?". Et Line avait fait la moue.

Rémi Princesse, le directeur administratif, ouvre la porte principale avec d'infinies précautions; comme si elle allait lui rester sur les bras, penses-tu. Le bonhomme: démarche lente, visage en lame de couteau, complexion fragile, air sévère, oreilles décollées et cheveu rare, hésite, baisse la tête, te regarde par en dessous et enfin se décide à entrer. Il porte un pardessus beige et il tient dans une main un grand parapluie noir: " Vous comprenez, il pleut souvent; alors je prends mes précautions " .

L'autre main ne lâche pas la poignée de la porte. Prêt à repartir, peut-être? Comme si son nouveau " patron " l'impressionnait.

Voyons, Robert, tu es de taille moyenne, ni corpulent ni fort, moins grand que lui. Tu l'accueilles même avec le sourire. Alors? Cet homme hautain, triste, distant, mais sans forfanterie serait-il un grand timide? Manquerait-il d'assurance? Pourquoi? Quelle gêne le retient?

Pourquoi prend-il des airs tristement hautains? Pour compenser son désarroi ou tromper un adversaire potentiel? Le chevalier à la triste figure, grand, glabre et décharné, sec et fragile, dévisage Robert Trévans. A la dérobee.

Cet être là, falot et craintif, il sera difficile de l'appivoiser, de t'en faire un ami et peut-être de lui demander certains services. Tu éprouves une répulsion instinctive envers cet administratif timoré. Tu le juges borné, tatillon et fuyant et peut-être dur, sec, cassant avec ses subordonnés. Pour l'initiative et l'imagination? Gageons qu'il n'en a guère! Un authentique " gratte-papier " fidèle et scrupuleux, obéira aux ordres, mais il se gardera bien de prendre des initiatives et des risques.

A peine arrivé, il se réfugie dans son bureau cocon.

Derrière lui, arrive " mademoiselle Sophie ", ombre parmi les ombres, future " vieille fille ", déjà marquée par l'embonpoint. La " Princesse " rougissante et timide accompagne son " papa ". Elle aussi est affublée d'un imperméable et porte le parapluie protecteur. La famille se prémunit contre la pluie. Elle salue Line et Robert Trévans, du bout des lèvres. Elle s'isole dans le vestiaire des dames pendant une bonne dizaine de minutes. En agite un grand mouchoir à carreaux verts pour éponger son nez rougi par un rhume chronique, puis elle s'installe sans bruit devant une machine comptable et commence de pianoter sur les touches du clavier.

Elle s'occupe de comptabilité ou plutôt la comptabilité semble l'occuper.

La demoiselle, apprendras-tu plus tard, est entrée à l'usine comme on entre en religion, poussée par l'exigence et la volonté paternelle. Il faut bien gagner sa " chienne de vie ", que voulez vous? Elle n'était pas

compétente, mais elle s'efforçait de faire de son mieux. André Girault déçu n'avait pas osé la licencier. Il craignait de peiner son " papa " lequel faisait merveille auprès des administrations locales: armée, police, douane et fisc. Rémi Princesse y rencontrait ses semblables, docteurs ès paperasses. Ces gens là éprouvaient de la jouissance, sans doute, à remplir des formulaires en multiples exemplaires. Ils s'estimaient satisfaits (sinon comblés) quand les liasses, revêtues des cachets adéquats, s'en allaient reposer, étiquetées, répertoriées, agrafées et rangées dans des piles au dessus des bureaux ou au fond des coffres hermétiques qu'ils refermaient le soir avec des précautions d'avare. Ces hommes liges jouissaient de la confiance de leurs patrons. Ils étaient les gardiens des clés et du chiffre du coffre. Ainsi Rémi Princesse, homme dévouée à André Girault, conservait-il jalousement sur lui la clé du coffre de l'usine.

Enfin, le " patron " arrive.

André Girault est un homme intelligent, cultivé et fin, plutôt petit de taille, avec une once de corpulence et réplétion. Son regard est vif, mobile. Son sourire de commande (comme celui des boutiquières stylées qui reprennent vite une mine sévère pour s'adresser à leur personnel dès que les clients ont franchi la porte) s'efface. Il entre sans hâte. Il embrasse d'un regard circulaire la scène et les acteurs. C'est un homme au coup d'œil assuré. Il paraît tranquille et à l'aise. D'un geste ample, il invite Robert Trévans à le suivre. Lui aussi porte un imperméable. " Décidément, dans ce pays.. " Pense Robert Trévans. Dehors, le ciel est bleu, bleu azur.

André Girault salue son nouveau collaborateur d'une double poignée de main, diplomatique et chaleureuse: " Avez vous fait bon voyage? Je suis content que vous

soyez bien arrivé. Ah vous avez déjà fait connaissance avec Line, monsieur Princesse et mademoiselle Sophie! Très bien! Très bien! Qu'est ce qu'on fait aujourd'hui, pour votre première journée? "

A t'il seulement réfléchi, établi un programme, organisé l'emploi du temps de son collaborateur et futur successeur? Rien! C'est le néant absolu.

André Girault n'est pas un homme de programmes, de calculs ni de plans. C'est un être impulsif et spontané. Il marche à l'instinct, au " feeling " diraient les anglophones. Il improvise. Il combine. Il ruse. Il joue. Il déjoue. Il est doué d'esprit de répartie et roué. Ces qualités, plusieurs fois lui ont permis de se tirer d'un mauvais pas.

Robert Trévans, tu viens de rencontrer l'exacte antithèse de ta personnalité.

" Ah! avant que je n'oublie! Ajoute André Girault. Notez le bien! Je vous retiens pour déjeuner à midi ". Robert Trévans qui avait préparé son entrée en scène, s'étonne, puis il se ravise. André Girault ne lui propose pas de programme, sauf le déjeuner " à la bonne franquette ". Il est libre. C'est peut-être mieux ainsi. Combien de patrons se mêlent de " guider " leurs successeurs et finissent par les irriter! Le PDG le retient à déjeuner? Voilà qui est " sympa ".

Vraiment l'accueil est chaleureux, la bonhomie un peu forcée, la politesse mielleuse et exagérée, les manières excessives et les compliments flatteurs.

C'en est presque gênant.

Robert Trévans est étonné par tant d'égards, après une année de chômage, de refus courtois et de fins de non recevoir sans équivoques.

Pourquoi cette avalanche de politesses?

Ou bien André Girault est un homme d'une

exceptionnelle civilité ou bien c'est un acteur? Mais alors, à quel jeu joue t-il?

Charmant et charmeur. Sans doute.

Pourquoi cherche t-il à séduire son interlocuteur?

Robert Trévans encaisse l'avalanche de compliments et d'encouragements de plein fouet: " Pas de soucis! Avec votre bagage et votre expérience, vous viendrez à bout de nos petits problèmes. J'ai confiance en vous. Etc. ".

Ce " patron " est impressionnant d'optimisme. Comment, se dit Robert Trévans, deux êtres aussi différents que Girault et Princesse peuvent-ils se supporter?.

" Monsieur Princesse est un atrabilaire (voyez le Misanthrope!), mais on peut compter sur lui. Il est consciencieux ". Remarque innocemment André Girault.

La " Manufacture "?

Une petite affaire, simple, facile à mener, intéressante. " Vous verrez on se prend au jeu ". Le compte d'exploitation prévisionnel pour 1981, (l'année en cours d'achèvement) prévoir un résultat légèrement positif. " Bien? N'est-ce pas? "

Bien sûr il y a parfois quelques " petits problèmes de personnel, comme partout, mais rien de grave. Des réactions de jeunesse, sans conséquences ". Litote! Nous en reparlerons.

La fabrication des armes de poing? Une affaire de mécanique.

Reconnaissons le franchement! Robert Trévans ne connaît rien à la mécanique. " Ce n'est pas grave. Pour diriger une entreprise comme la " Manufacture ", il n'est pas nécessaire de plonger ses mains dans l'huile de coupe. Voyez les miennes! " Répond André Girault. Ses mains sont blanches, fines, menues et belles comme

des mains d'artiste.

" Prenez mon cas! " Continue André Girault. " J'ai fait des études de droit. Licence. Je ne suis pas technicien du tout. Alors, vous voyez? "

" Nos amis belges " ajoute t-il, sont intéressés à la bonne marche de notre affaire. La " Manufacture " c'est l'amorce, pour eux, d'un débouché sur le marché de l'armement militaire français. C'est le cheval de Troie par où ils vont s'engouffrer sur le marché des fournitures militaires. Pour devenir fournisseur de l'armée française, il faut produire sur le territoire national. D'où l'intérêt de la " Manufacture ". Mais ils doivent être actionnaires minoritaires.

L'usine a connu quelques difficultés naguère. C'est presque de l'histoire ancienne. La situation se redresse. " Nos amis belges " n'abandonneront jamais la " Manufacture ". C'est leur intérêt bien compris. Un bon point pour l'avenir!

" Et le personnel? " S'inquiète Robert Trévans. André Girault répond évasivement: " Je vous laisse le soin de juger vous-même. "

Comme André Girault ne lui propose rien, Robert Trévans suggère de visiter les ateliers, rencontrer le personnel et aussi tous leurs représentants. Il souhaite les connaître et recueillir leurs avis et impressions. Sondage d'opinions?

Les hommes ne sont-ils pas les moteurs de l'entreprise? André Girault le reconnaît volontiers. Il accepte les propositions de son futur remplaçant. Il convoque aussitôt Maurice Etcharray, le chef de l'atelier. " Voulez vous faire visiter l'atelier à monsieur Trévans? " Premier doute!

Veut-il déjà se débarrasser à bon compte d'un importun qui l'ennuie? Ou est-il si occupé qu'il ne puisse même

pas consacrer une heure à son collaborateur?

Maurice Etcharray va bientôt prendre sa retraite. " Plus qu'un an! "

Comme les appelés du contingent, cet homme compte les jours qui le séparent de la .. " quille ". Il est le plus ancien dans l'entreprise, " avec Rémi Princesse ", corrige t-il en souriant, lequel doit aussi prendre sa retraite, mais dans deux années. Il a gravi un à un tous les échelons de la hiérarchie et gagné son " bâton de maréchal ". Fierté du parvenu! Ce mécanicien polyvalent sait tout faire: fraiser, tourner, limer, ajuster, dessiner et concevoir des modèles et des pièces. C'est un maître ouvrier, capable d'en remonter à plus d'un jeune.

Les mécanismes du pistolet automatique MAN parabellum?

" C'est simple. Voyez! " Il démonte un pistolet, étale ses composants sur un établi, les nomme et décrit leurs fonctions.

Des notions d'armement apprises pendant son service militaire, reviennent à l'esprit de Robert Trévans. A cette époque, il s'entraînait à démonter et remonter un pistolet, les yeux bandés, sous la fêrule d'un adjudant. C'est drôle, ça me rajeunit de quinze ans, pense t-il. Au moins, il n'est pas pris au dépourvu.

Le pistolet automatique de calibre 9 millimètre parabellum est une petite merveille de mécanique de précision. La forme, le poids et le contact du " grain du métal " sur la peau de la main procurent une émotion esthétique au vieux chef d'atelier. Il en a dessiné les mécanismes. Il a usiné lui-même les premières pièces. Il les a assemblées. Il a procédé en personne aux premiers essais de tir.

C'est une longue histoire. Le pistolet automatique, c'est

un peu son enfant. Comment exprimer ces choses?

Maurice Etcharray est un artisan solitaire. La mécanique le passionne. Il aime y intéresser quelques compagnons. Mais, avoue t-il, il ressent une espèce de répugnance à commander. Non pas parce qu'il se sent incapable de diriger des hommes, mais (sur le ton de la confiance) parce que, " ici ", l'ambiance est mauvaise. " Vous comprendrez, plus tard. "

Les ouvriers de la " Manufacture " sont (pour la plupart) de bons mécaniciens, seulement ils sont jeunes, " trop jeunes ". La jeunesse n'est pas une maladie, mais un état d'esprit influençable et versatile. Quelques " brebis galeuses " gangrènent le troupeau, montrent le mauvais exemple et polluent le climat social. Les jeunes gens subissent l'influence des syndicats. Ils suivent les mots d'ordres extérieurs lancés " surtout par la CGT ". Maurice Etcharray vient de nommer la cause de ses ennuis, le mal absolu.

La CGT aurait-elle signé un pacte avec le diable?

La vie du chef d'atelier aux prises avec " une bande d'énergumènes " qui obéissent aveuglément aux consignes de leurs centrales syndicales, contestent les ordres (émanation du capitalisme) et travaillent " comme il leur plait " n'est pas de tout repos. Mais pour atténuer l'impact de son analyse, il ajoute que là où il a échoué, " vous réussirez peut-être, monsieur comment? Ah oui, Trévans! "

" Comme vous êtes nouveau, ils vous écouteront, peut-être? "

Il dénonce la nonchalance des représentants du personnel, vitupère leur paresse endémique, mais reconnaît qu'il n'ose pas les affronter, à cause des risques de grève Il craint la grève. " Monsieur Girault n'aime pas cela, la grève. A cause des Belges, vous

comprenez? Cela ferait mauvais effet, une grève. "
Comme si cela allait de soi.

Sur les traits burinés du vieux chef d'atelier se lisent la déception et la colère contenue. Comment obtenir de bons résultats avec des gens qui détestent le travail et discutent les ordres? Comment leur faire comprendre que leur intérêt se confond avec celui de l'entreprise? Allez donc, vous, raisonner ces jeunes têtes farcies d'idées fausses et de slogans! Au lieu de travailler, ils revendiquent et ricanent.

" Ah pour revendiquer, ils sont forts ".

" Le Mal " vient de ce qu'on a recruté trop de jeunes et trop vite.

L'esprit ancien, le sens du dévouement et le goût du travail bien fait, ont quitté l'atelier au rythme des départs à la retraite. Le sens du devoir, l'application, la conscience professionnelle et l'attachement à l'entreprise sont de vagues souvenirs. Voilà! " Maintenant, ce n'est plus comme avant." L'avenir inquiète le vieux chef.

" Et monsieur Girault? " S'étonne Robert Trévans. Maurice Etcharray lève les bras, geste vague et symbolique. Il préfère se taire plutôt que d'accabler son " patron ", homme rusé et matois. Depuis longtemps, il a compris qu'il est inutile de lutter. Lui, il a choisi la fuite.

Il a monté deux entreprises concurrentes, débauché les meilleurs éléments de la " Manufacture " et laissé ici le champ libre aux irresponsables.

L'entreprise ne peut pas donner plus qu'elle ne produit. À force de tirer sur la corde, elle finira par se rompre. Ceux qui ne veulent pas comprendre mériteraient " une bonne correction ". Mais qui osera la leur donner? Sûrement pas lui! Qui se sent vieillir! Non,

qu'on ne compte pas sur lui pour prendre des risques, à son âge! Et encore, à deux doigts de la retraite. Vive la retraite donc!

Maurice Etcharray est un mécanicien, un homme de l'art, pas un fantassin aux avant-postes. Il avoue son impuissance. Il est fatigué, déçu et résigné. Il n'a plus le moral.

Robert Trévans pense que ce n'est peut-être pas plus mal que le vieux chef vaincu prenne bientôt sa retraite. Il le remplacera par un jeune à poigne.

Robert Trévans suggère à André Girault de réunir les représentants du personnel. Il souhaiterait se présenter et les connaître. C'est compter sans Rémi Princesse qui assiste à la conversation. L'administratif se cabre, émet des réserves: " Est-ce bien nécessaire? Pour leur dire quoi? Vous savez, ces gens là ne sont pas intéressants. " Tiens donc!

Rémi Princesse préside les réunions mensuelles avec les représentants du personnel (entreprise de plus de cinquante salariés). André Girault lui a délégué les pleins pouvoirs pour négocier. Robert Trévans s'étonne. Pourquoi le PDG lui même n'assure t-il pas le contact direct avec les représentants du personnel? L'entreprise est petite, un peu plus de cent salariés. Au moins, la communication se passerait d'intermédiaire..

Contre l'avis de l'homme à la triste figure, Robert Trévans insiste.

" Bon! Déclare André Girault. J'y participerai, moi aussi "

" Dans ce cas, intervient Rémi Princesse, permettez moi de m'excuser! "

Une vague raison de charge de travail, qui ne tient pas la route, selon André Girault, l'empêche d'y assister. Pirouette! Girouette! Riposte du PDG!

" Non monsieur Princesse. Votre présence est

indispensable. "

L'escargot trouillard rentre dans sa coquille, capitule. Demain matin, à dix heures, Rémi Princesse assistera aussi à la réunion.

L'idée de rencontrer (le terme affronter serait plus pertinent) les représentants élus du personnel, ennuie ces messieurs de la direction. Robert Trévans surpris, se promet d'en demander la raison à son hôte, pendant le repas de midi. Le climat social de l'entreprise commence à l'inquiéter.

Au moment de l'entretien d'embauche, Robert Trévans avait consulté les bilans et les comptes d'exploitation des trois dernières années de la " Manufacture ". Chiffre d'affaire en chute libre et résultats à la baisse. " Ne vous inquiétez pas! " Avait répondu le président Girault. " Nous allons remonter la pente. Nos amis belges nous aident. D'ailleurs le résultat sera positif cette année. Nous allons nous développer. C'est la raison pour laquelle nos amis belges vous ont recruté, mon cher ".

Sur un vague document dactylographié, baptisé pompeusement " compte d'exploitation prévisionnel 1981 ", l'année en cours, on pouvait espérer un léger bénéfice. Encourageant, non? Robert Trévans, le chômeur, n'allait pas faire le difficile. L'aventure serait peut-être brève, mais c'était mieux que l'exclusion. Une expérience. Et puis, il comptait bien réussir. Il avait choisi le risque.

" Venez! Dit Maurice Etcharray. Je vais vous montrer l'atelier ".

Robert Trévans découvre un hall rectangulaire d'environ quinze cent mètres carrés. Toit à verrières ouvrables, éclairage zénithal, véritable puits de jour et lumière vive. Plusieurs petits ateliers annexes lui tiennent compagnie.

Les ouvriers travaillent debout derrière des petites machines-outils ou sur des établis en bois et en métal. Une centaine de petites machines, vieilles de dix, vingt ou trente ans, grignotent l'acier: perceuses, fraiseuses, aléseuses, raboteuses, défonceuses, tours, etc. Elles ronronnent sous les verrières, alignées le long des travées perpendiculaires, comme des îlots de maisons basses dans certains centres-villes américains; rues rectilignes qui se recoupent à angles droits.

Les ouvriers semblent détendus et appliqués. Ils travaillent sans hâte. Ils parlent volontiers à Robert Trévans. Les chefs d'équipes et les contremaîtres aussi conduisent des machines, mais organisent le travail de leurs équipes. Les représentants du personnel ne semblent pas hostiles, mais curieux. Ils parlent.

" Quelle impression, monsieur Trévans? "

" Bonne, monsieur Etcharray! "

Alors, que penser des confidences du vieux chef d'atelier?

Maintenant, le chef mécanicien aborde son domaine préféré, la technique.

Trois cent opérations d'usinage sont nécessaires pour fabriquer une carcasse de pistolet, cent cinquante pour une culasse et trente-six pour un canon. Ajoutons y entre deux et dix opérations supplémentaires pour chacune des petites pièces des mécanismes: pontet, détente, gâchette, chien, percuteur, mire, guidon, gausse, extracteur, éjecteur, sécurité, chargeur, tiges, axes, ressorts, vis, etc. Robert Trévans estime que mille opérations au moins sont nécessaires pour fabriquer un pistolet automatique.

Chaque opération d'usinage mobilise une machine, un outil, un porte outil et un système de bridage pour maintenir la pièce à usiner.

Des fraiseuses grignotent l'acier; roulettes de dentiste

pour dents d'acier. Leurs grosses têtes mécaniques, sont alignées comme des petits sphinx verts, sur les allées royales d'un Louxor de bazar. Elles mordent le métal en poussant des petits crissements de satisfaction. Leurs têtes dégoulinent d'huile de coupe.

Des tours parallèles détournent des pièces cylindriques, entre mandrin et contre-pointe. Les copeaux se tordent sous la morsure des outils. De longs serpents fumants, se tordent, noyés dans un déluge d'huiles lubrifiantes.

Beaucoup de machines manuelles, fixes ou portatives: ponceuses, lustreuses, raboteuses, achèvent et figolent les ébauches.

Les tables de contrôle jouxtent les tables de montage. On y assemble les pistolets, à l'unité. Après ajustage, montage et essai des mécanismes, les pièces sont démontées, puis numérotées par gravure électrique. Ainsi, on peut, après les traitements thermiques, reconstituer chaque arme.

Les ajusteurs achèvent les pièces à la lime, assemblent les mécanismes et les font jouer (à blanc). Ils grattent, ébavurent, meulent et affinent les surfaces. Ils ajustent, vérifient, montent puis démontent et remontent les mécanismes. Ils recommencent jusqu'à ce que tout s'ajuste et fonctionne.

Aucune arme n'est identique. Les composants ne sont pas interchangeables. Chaque pistolet est un individu sui generis. C'est un travail d'artisan, en somme. Les composants sont numérotés, grenillés, sablés, puis polis et lustrés dans un petit atelier annexe très sale et très bruyant où de vieilles machines sont entraînées par des courroies de transmission couplées à un arbre de couche, comme on en voyait autrefois dans les vieilles

usines.

Puis viennent les traitements thermiques: bains d'acides chauds, décapage et revêtement final: bronzage et brunissage..

Les armes sont ensuite assemblées avec soin. On teste leur fonctionnement à blanc, puis on vérifie leur précision dans le stand de tir. Enfin, la porte blindée de l'armurerie se referme sur les pistolets prêts à l'emploi et les caisses de cartouches actives. Une clé pour monsieur Etcharray: " C'est une responsabilité, vous savez! Avec les problèmes que nous avons ici, au pays basque, on n'est jamais tranquille. " et une autre à l'abri dans le coffre sur lequel veille monsieur Princesse, fonction oblige.

Les vapeurs d'huiles de coupe dégagent des fumées bleues à l'odeur aigre douce. Un petit nuage bleuté flotte sous les verrières. Les vêtements des travailleurs sont imprégnés par les relents d'huile tiède. " On s'y habitue. Reconnaît Maurice Etcharray. Ce n'est pas pire que l'odeur d'écurie ".

Le soleil traverse les verrières. Il fait chaud déjà. Des ouvriers sifflent et chantent. Travail, joie et plaisir. Robert Trévans apprécie et salue, se présente et discute. Les jeunes sourient et ils lui parlent de leur travail. Même les délégués syndicaux lui font bon accueil. " Attendez seulement de mieux les connaître! " Avertit Maurice Etcharray.

Robert Trévans est prêt à faire confiance à ces jeunes ouvriers. Les syndicats sont un mal nécessaire. Il suffira, pense t-il, de dialoguer pour leur montrer la voie de l'intérêt général et les convaincre. Tu es un fieffé optimiste, Robert Trévans. " Ce sont des hommes comme les autres " Dis-tu à

Maurice Etcharray.

Le chef d'atelier ne répond pas. Il hoche la tête. Lui, il les connaît.

Une sonnerie aigrette retentit. Midi.

Les ouvriers achèvent les opérations en cours, relèvent les têtes des machines, libèrent les outils, débranchent les interrupteurs électriques, enlèvent les copeaux sur les tabliers des machines et se dirigent vers les vestiaires.

Ils parlent, ils plaisantent et ils rient.

Les plus malins, " toujours les mêmes " fait remarquer Maurice Etcharray, sont déjà au vestiaire. Ils ont cessé de travailler et débranché leurs machines, avant tous les autres, avant même que la sonnerie ne retentisse. Ce sont des habitués.

Le soir, ils sont toujours les premiers arrivés sous la douche. " Parfois, dix minutes avant l'heure. " S'indigne monsieur Etcharray. Tous les jours c'est pareil. Leurs machines sont arrêtées les premières. " Ils mordent sur le temps de travail ". Par un concours de circonstances (évident pour le vieux chef d'atelier) ils sont aussi les derniers arrivés à leurs postes, le matin. " Ceux-là, s'insurge le chef d'atelier, ils n'ont pas inventé le travail. Allez! "

Les moteurs (mobylettes et motos) pétaradent dans la cour. Le silence tombe. Le grand hall est désert. Un chef d'équipe, c'est son tour de surveillance, éteint les lumières et ferme les portes.

Voilà! L'usine devient muette; elle ressemble à une cité endormie.

Robert Trévans rejoint André Girault.

" Alors! votre impression? " Lui demande le PDG.

Bonne! L'atelier est propre et bien tenu. Le travail est intéressant, varié. Les ouvriers semblent motivés,

compétents et jeunes. Robert Trévans est favorablement impressionné.

" Pas de problèmes. Vous verrez, vous apprendrez vite. D'ailleurs ce n'est pas à vous qui conduirez les machines. "

La technique ennue André Girault. Il change de conversation:

" Je vous emmène sur la côte, à l'extrémité de l'estuaire. "

C'est l'automne. Il fait beau. Les parapluies n'ont servi à rien.

" Connaissez vous les spécialités locales? Non! Alors faites moi confiance! "

Le restaurant: une terrasse sous une tonnelle couverte de vigne vierge.

La lumière du soleil: tamisée.

La chaleur: douce et agréable. Dans les vingt à vingt deux degrés.

Robert Trévans: euphorique, mais surpris. La visite de la " Manufacture " lui a laissé une bonne impression. Il ne comprend pas les réticences du chef d'atelier. Pourquoi André Girault envisage t-il de se séparer d'une entreprise dont il dit beaucoup de bien que peut-être il ne pense pas? Et pourquoi a t-il choisi un candidat qui ne connaît pas la fabrication des armes et un chômeur, de surcroît?

Robert Trévans flaire un piège.

" Vous prendrez bien un apéritif? " Demande André Girault.

Présenté avec le sourire, comment refuser? " Oui, s'il vous plaît! "

Robert Trévans aimerait bien interroger son aimable interlocuteur, lui poser certaines questions qui lui démangent la langue. Délicat. Trop tôt encore.

Alors il lui demande de lui raconter l'histoire de la "

Manufacture "

L'industrie des armes plonge ses racines dans la géologie. Le pays basque était riche en minerais de fer, autrefois. Les premiers habitants furent métallurgistes, forgerons et armuriers. La fabrication et le commerce des armes légères, remplacèrent celles des épées, des hallebardes et des arquebuses. De chaque côté de la frontière, des petites entreprises, se sont spécialisées dans la fabrication des fusils et des pistolets. Certaines sont devenues grandes.

Aujourd'hui est la continuation d'hier.

André Girault avait racheté la " Manufacture " depuis une vingtaine d'années. L'ancien propriétaire n'avait pas d'héritiers directs. Il lui avait cédé l'affaire à des conditions avantageuses, avant de prendre sa retraite. La " Manufacture " a longtemps travaillé pour l'armée et la police, mais la fin des guerres dites coloniales avait "tué " un marché réservé à l'entreprise. Les grands groupes internationaux ont cassé les prix. La " Manufacture " a vécu une période difficile. Elle manquait de débouchés et de fonds propres pour assurer son développement. C'est pourquoi André Girault a recherché un partenaire. La " Fabrique ", un important groupe belge a pris une participation minoritaire dans le capital de la " Manufacture " afin de pénétrer sur le marché fermé des armées françaises. Pour l'instant, elle n'y est pas encore parvenue. " Mais cela ne saurait tarder. "

Sans dévoiler les raisons qui ont motivé sa décision, André Girault informe Robert Trévans qu'il a diversifié son activité. Il possède, en son nom propre, deux petites entreprises de mécanique de précision. Elles emploient une dizaine de salariés chacune et travaillent en sous-traitance pour de grosses firmes de mécanique, mais

aussi pour l'armement.

Il prétend qu'il est las de " courir plusieurs lièvres à la fois ". Ses deux petites entreprises suffisent à ses besoins. " Pourquoi se compliquer l'existence? N'est-ce pas? " La " Manufacture " lui cause bien des soucis. C'est un " gros morceau ", trop gros pour lui. Mais il fait confiance à son futur successeur: " Une personne de votre qualité devrait y trouver des motifs de satisfaction. Vous réussirez. Pour quelqu'un comme vous, dynamique et courageux, Si! Si! Ne soyez pas modeste! Votre CV et vos tests le démontrent. " Il y a de belles opportunités à saisir, assure t-il, surtout avec " nos amis belges ".

Est-ce la réponse attendue par Robert Trévans? Celle qu'il n'ose pas soulever? En partie seulement. Comment démêler le vrai du faux? Tout est dans le non-dit.

Le siège social de la " Fabrique " est implanté dans une petite ville des faubourgs de Liège, appelée Héristal, avec la plus grosse usine de production. Plusieurs milliers de personnes y travaillent. André Girault assure que la " Fabrique " peut éventuellement sous-traiter du travail à la " Manufacture ", pour la dépanner. Jamais elle n'abandonnera sa petite filiale française. " Les intérêts en jeu sont trop importants. Rendez-vous compte! La porte ouverte sur le marché immense des fournitures militaires, strictement réservé aux producteurs nationaux. " Robert Trévans est comblé, mais perplexe. Le marché est immense, c'est sûr, mais " la porte " n'est pas ouverte. Pourquoi?

André Girault est passé maître dans l'art d'esquiver les questions délicates.

Il change de sujet: " Maintenant, passons aux choses sérieuses! Connaissez vous les pibals? " Non! Robert Trévans n'en a même jamais entendu parler. " Alors, je vous conseille d'essayer et même, je vous les recommande!"

Le frai d'anguilles à la sauce persillade est un plat exquis.

Le personnel de la " Manufacture " est très jeune. " Moyenne d'âge?" André Girault hésite, bafouille, se reprend et lance au hasard: " La trentaine, peut-être? " Comme Robert Trévans s'étonne, il lui explique qu'il a dû remplacer beaucoup d'anciens, partis à la retraite. Mais le personnel ouvrier possède une bonne formation. Il oublie d'ajouter que les meilleurs travailleurs et les moins revendicatifs, ont été mutés dans ses deux sociétés dont il tire l'essentiel de ses revenus. Il évite d'expliquer que les recrutements récents ont tronqué la pyramide des âges. Plus de Quatre-vingt pour cent du personnel a moins de vingt-cinq ans. Un noyau dur de jeunes travailleurs syndiqués et revendicatifs s'est constitué. Il conteste la création et le développement des deux petites entreprises concurrentes et réclame leur retour dans le giron de la " Manufacture ".

Les fruits de mer succèdent aux " pibals ". Les vins régionaux: basques et béarnais accompagnent les spécialités locales. André Girault ne semble pas pressé de retourner à l'usine: " Nous sommes en repas d'affaires. "

" Ah, pendant que j'y pense. Je vous ai retenu un studio dans un immeuble à Biarritz, au bord de la mer, sur l'esplanade de la Vierge. Avec une vue magnifique sur le large. Line vous donnera l'adresse précise et vous remettra un jeu de clés. Vous serez enchanté. "

Le repas terminé, l'estomac de Robert Trévans est un peu lourd. Il n'a pas l'habitude de tant manger. La digestion sera laborieuse cet après-midi et l'envie de travailler? Va pour une fois!

Retour à la " Manufacture ".

André Girault souhaite prendre du bon temps. Il propose à Robert Trévans de " faire quelques cartons ". Le chef d'équipe chargé des essais des pistolets est prévenu. Il les attend au stand de tir, derrière l'usine. Les cibles sont dressées. Plusieurs armes de divers calibres reposent sur un comptoir: 6.35, 7.65, et 9 millimètres. Marques: Beretta, Manurhin, Astra, Mauser, avec cartouches et casques protecteurs. Robert Trévans n'a pas tiré au pistolet depuis la fin de son service militaire.

" Vous savez encore? " S'inquiète André Girault.

Position du tireur debout: les jambes écartées, le buste légèrement incliné en avant pour mieux encaisser le recul, l'arme bien tenue à deux mains, les bras tendus et l'index bien engagé dans le pontet, de manière que la pression sur la détente se fasse par l'intermédiaire de la seconde phalange (et non par la première, moins assurée). Robert Trévans se souvient de tout.

" Vous voyez, commente André Girault. Ici, nous essayons tous nos pistolets. Si vous aimez le tir, ne vous gênez pas! Pour vous, le stand sera toujours ouvert. "

Robert Trévans est un tireur moyen, comme André Girault, d'ailleurs.

Maintenant, Gérard Verdon, le dessinateur projeteur, lui présente le bureau d'études. La pièce est vaste et claire. Deux dessinateurs petites études, torturent la règle et le compas.

Gérard est natif du nord de la France. Le hasard des

vacances au pays basque lui a fait rencontrer " monsieur Girault " qui justement recherchait un dessinateur industriel. Essai concluant. Recrutement immédiat.

Gérard est satisfait de son travail, mais il reconnaît qu'il reste beaucoup à faire sur le plan technique. Les méthodes sont artisanales, les gammes de fabrication incomplètes, un grand nombre de plans ne sont plus à jour et la productivité est trop faible. Les pièces ne sont pas interchangeables. L'atelier est mal géré.

Pour l'ambiance, c'est une autre affaire.

Sur le plan technique, résume Gérard Verdon, il faudrait refondre les jeux de plans et établir des gammes correctes; un travail énorme. Il n'y a pas assez de personnel. Voilà pourquoi on continue de fabriquer des pistolets dont aucune pièce n'est interchangeable, parce qu'on les ajuste avec la lime et le grattoir, à la main. Les opérations de finition prennent beaucoup de temps.

Le personnel est habile, astucieux et qualifié, mais ces qualités là ne compensent pas le manque d'organisation et de méthodes.

" A quel prix revient un pistolet? " demande Robert Trévans.

Qui peut le dire? Surtout pas Rémi Princesse.

Les temps opératoires sont inconnus. Par conséquent, il est impossible de déterminer le prix de revient d'une arme.

Robert Trévans visite l'atelier, mais avec Gérard seul. Il lui explique les faiblesses du système de production. Les fabrications de pistolets sont lancées par séries de deux cent cinquante. Cette quantité correspond à une commande moyenne de l'administration: gendarmerie, police et pays africains, coopération.

Un opérateur sur une machine réalise deux cent

cinquante fois la même opération sur une série de deux cent cinquante pièces identiques. Deux cents cinquante fois, il débride la pièce finie, la retire, installe la pièce suivante et règle sa machine. Les opérations de démontage, montage et réglage sont beaucoup plus longues que l'usinage proprement dit. Ce sont des temps morts. Ils allongent la durée de production. Ils grèvent les coûts. C'est sûr!

Mais de combien? Il n'y a pas de chiffres.

Sur une autre machine, un autre opérateur procède à l'opération suivante.

Et ainsi de suite. Les temps morts se cumulent.

" Sachant que pour réaliser une carcasse, il faut trois cent opérations différentes, ajoutez bout à bout tous les temps morts de montage, démontage, bridage, débridage des pièces, puis les réglages de la machine! Et vous serez effaré du résultat! " S'indigne Gérard.

" Oui, mais combien? " Redemande Robert Trévans.

Gérard avoue que personne n'a jamais vérifié, mais la perte de temps doit être considérable.

La " Manufacture " travaille de façon archaïque. Gérard parle de " bricolage ". D'autres armuriers sont bien plus performants.

" Pourquoi ne les imite t-on pas? " S'étonne Robert Trévans.

" La direction n'a jamais posé le problème en ces termes " Répond Gérard.

Il faut revoir les méthodes, les plans et les gammes, l'organisation de l'atelier et la manière de travailler. En peu de mots, il faut tout changer.

Robert Trévans pressent qu'une tâche énorme l'attend.

La refonte complète de tous les plans d'un seul pistolet exigerait au moins cinq dessinateurs pendant une année, selon Gérard.. Pour parvenir à

l'interchangeabilité complète de tous les constituants, il faudrait reprendre des dizaines de plans, revoir toutes les cotes, refaire tous les " calculs d'erreurs liés à " l'empilage de cotes ", changer certains mécanismes internes, modifier les outillages et former le personnel. Un vrai casse-tête chinois. Ce n'est pas la priorité absolue.

La direction manque t-elle de volonté, d'imagination ou de moyens?
Où est le problème? Se demande Robert Trévans. Celui qui pose la bonne question, il trouvera la solution.

Le savoir-faire des ouvriers est grand, mais leur productivité est faible parce que l'atelier est mal organisé. Les méthodes sont dépassées et les gammes archaïques. Cette situation est préoccupante. L'entreprise, incapable de produire à un prix compétitif, court vers sa perte. Le temps moyen de fabrication d'un pistolet, inconnu pour l'instant, est (Gérard l'affirme) trop long. Là se trouve le nœud du problème, la connaissance des temps opératoires.

Le coût de fabrication d'un pistolet automatique dépend directement du temps passé pour le réaliser. Les salaires constituent le premier poste de charge du compte d'exploitation (plus de quatre vingt pour cent du chiffre d'affaires). Le coût de la matière première (un acier courant) est faible. L'outillage coûte un peu plus cher, mais ce n'est pas important. Cette société est une entreprise de main-d'œuvre et rien d'autre. Pour améliorer le résultat, il faut augmenter la productivité de la main-d'œuvre, donc moderniser le système de production. On sait où mène ce genre de raisonnement.

Robert Trévans ne veut licencier personne. Il devra, en même temps qu'il améliorera la productivité, développer les ventes. Le programme est vaste et l'enjeu important. Il ne sait pas encore comment procéder. Une seule idée le guide. Si d'autres font mieux, il faut s'inspirer de leur exemple, copier. Son plan de bataille s'articule autour de trois volets: connaître la technique, les gammes, le processus de production et les temps opératoires, puis visiter d'autres installations plus performantes et enfin imaginer des solutions et les mettre en pratique. Les temps opératoires doivent être réduits, mais d'abord appréciés. Un plan de redressement devra être proposé aux belges. Ils sont les bailleurs de fonds. Enfin il faudra, pour le mettre en œuvre, convaincre le personnel.

Robert Trévans ne connaît pas les métiers de l'armement, mais il doit bien y avoir des personnes compétentes, des spécialistes, dans le groupe belge. Ceux là pourraient apporter leur contribution. Le projet est encore vague dans l'esprit de Robert Trévans.

Il en parle avec Gérard Verdon et Maurice Etcharray. Le chef d'atelier pense que c'est possible, mais comme la direction ne l'avait jamais sollicité, il n'avait rien proposé. Il ne voulait pas prendre d'initiatives, mais il se dit prêt à participer. Une question le tourmente cependant: comment vont réagir les syndicats?

L'usine ferme à seize heures. Robert Trévans retient Maurice Etcharray et Gérard. André Girault se joint à eux. Un plan de redressement? Bonne idée! Les belges apprécieront. Pourquoi ne l'avait-il pas proposé lui-même plus tôt? Se demande Robert Trévans. Peut-être ne croyait-il plus

en l'avenir de la " Manufacture " ?

Ce qu'il n'avait pas osé entreprendre, Robert Trévans se promet de le réaliser.

Le soir, Robert Trévans arrive à Biarritz.

Sur le " Rocher de la Vierge ", un promontoire rocheux, le studio réservé par André Girault, au quatrième étage d'un immeuble neuf, domine l'océan bleu outremer, tavelé de vaguelettes blanches. L'océan monte à l'assaut des rochers. Le fracas des vagues se répercute dans le soubassement de l'immeuble. Robert Trévans dort très mal.

Dormir, c'est important. Le lendemain, Robert Trévans recherche un endroit plus calme, à l'abri des fureurs de l'océan. Navré, monsieur Girault!

Pendant son insomnie forcée, il apprend par coeur les noms, les affectations et les appartenances syndicales des représentants du personnel.

Chapitre 3. L'étrange paix sociale.

Chaque matin, Maurice Etcherray allume les plafonniers, démarre la centrale d'air comprimé, enclenche les groupes réfrigérants, met en chauffe les bains des traitements thermiques et ouvre les portes de l'usine.

Le chef d'atelier ne sait pas déléguer. Quand il n'est pas satisfait du travail d'un ouvrier, il prend sa place et il conduit sa machine. L'ouvrier, vaguement gêné, le regarde faire, les mains dans les poches.

Le vieux chef d'atelier est heureux de montrer son savoir-faire.

Que veut-il prouver? Qu'il est le toujours le meilleur ouvrier de l'atelier? Malgré son âge. Qui prétend-il convaincre? Lui même ou son entourage?

Maurice Etcherray reconnaît volontiers qu'il ne devrait pas. Mais il est incorrigible. Son péché mignon est une forme déguisée de vantardise. C'est plus fort que lui. Une impulsion le pousse.

Dans cette usine, il a passé les meilleurs moments de sa vie (peut-être?), appris les ficelles du métier au contact des anciens et gravi tous les échelons de l'ouvrier à la maîtrise. Ses " galons de chef d'atelier ", il les a conquis par son travail, son mérite et son dévouement à l'entreprise.

Des satisfactions? Il en a connu beaucoup, mais que de soucis, aussi!

Il y a trop de " jeunes " dans l'usine. Le chef d'atelier

n'est pas l'ennemi des jeunes, mais la jeunesse l'ennuie. Elle ne pense pas comme lui. Elle s'accoutre bizarrement. Elle se comporte autrement. Elle répugne à obéir, manifeste de l'insouciance vis à vis du travail et ne respecte rien. Le mur des âges sépare l'ancienne et la nouvelle génération.

Dans l'ensemble, les ouvriers sont assez bien formés, qualifiés et compétents. Ce sont même de bons mécaniciens. Excellents parfois. Un ou deux jeunes chefs d'équipes pourraient remplacer le vieux chef, mais " dans quelques années seulement ", hasarde t-il. N'allons pas trop vite!

Le pire, ce sont les éléments incontrôlables, ces jeunes qui revendiquent, soutenus par des syndicats devenus trop puissants " depuis les dernières élections "

Un noyau dur contamine la masse.

" Ajoutez, remarque Maurice Etcharray, qu'ils sont fort bien payés, que la plupart sont célibataires et qu'ils vivent avec leurs parents, donc à peu de frais. Alors, vous savez, le chômage ne leur fait pas peur "

La propagande syndicale déforme leur vision de l'entreprise. Elle dénigre le " patron ", vitupère le " grand capitalisme international " et prône la lutte des classes. La revendication est leur mode d'expression et la grève un levier pour soulever un monde réputé imparfait.

Les ouvriers suivent le mouvement. Contagion ou contrainte?

Autrefois, dit-il, les " anciens " aimaient leur métier. Ils avaient de la conscience professionnelle. Maintenant, les jeunes pensent d'abord à revendiquer.

" Le monde marche à l'envers. Au lieu de travailler pour gagner sa croûte, on exigerait presque d'être payé avant de travailler. "

Combien reste t-il d'anciens? Trois ouvriers seulement dépassent la cinquantaine. Les anciens et les jeunes ne se comprennent plus. Le conflit de générations. Maurice Etcharray est las de se battre contre des moulins à vent.

Robert Trévans semble sceptique.

" Attendez un peu. Vous verrez et vous comprendrez!

" Ajoute le vieux chef.

Le nouveau directeur général est habitué à négocier avec les représentants du personnel. En général, les travailleurs syndiqués respectent " l'outil de travail ". L'entreprise est leur gagne-pain.

A la " Manufacture ", la direction et les salariés, du moins leurs représentants, ont cessé de communiquer. C'est l'incompréhension, l'absence de dialogue. Les ouvriers se comportent comme des enfants capricieux en lutte contre un " père " abusif. Le vieux conflit tisse les fils de la discorde! Classique!

Robert Trévans pense que cela doit pouvoir se corriger.

Maurice Etcharray revient à la charge: " Observez bien! L'heure de la reprise a sonné. Tous les ouvriers sont rentrés, ou presque. Toutes les machines fonctionnent, sauf quelques unes. Maintenant, montons au vestiaire! "

Sept ou huit ouvriers en bleus de travail, discutent, la cigarette à la main.

Le vieux chef d'atelier les rappelle à l'ordre, sèchement. Il les houspille. Il leur enjoint de regagner leurs postes. Les retardataires se dispersent, mais sans hâte. Les uns traînent la semelle et ricanent sur l'air de " cause toujours mon bonhomme! ". Les autres achèvent leur cigarette (Eh!), écrasent leurs mégots et rejoignent l'atelier avec l'assurance tranquille des vainqueurs.

Un vieux " chef ", suppôt du capitalisme rabroue " ces

jeunes écervelés " qui, demain peut-être, à ce qu'ils croient, deviendront les maîtres de l'entreprise et de la société. C'est écrit dans les suffrages qui ont placé à la tête de l'Etat un président socialiste. La France vient de changer de régime politique. Quatre députés communistes font partie du gouvernement. Tous les espoirs sont permis. Ce monde est en train de changer. Comme un habit usé, il craque aux entournures. La canaille peut-être est la seule à y croire? Elle toise le vieux chef d'atelier. Elle montre devient maîtresse du jeu. Bientôt elle pourra donner libre cours à ses fantasmes, mythe du " grand soir " et dictature du prolétariat. Certains qui viennent à l'usine, non pas pour travailler, mais pour combattre le système capitaliste de l'intérieur, rêvent de " lendemains qui chantent ", d'abolition des classes, la classe riche, surtout. Car la richesse est là; elle s'étale sous nos yeux. Il suffit de lire les journaux à scandales et regarder la télévision. Les riches gagnent de l'argent en dormant. Le Président a dénoncé ce mode d'enrichissement. Nos jeunes contestataires (naïfs, ne vous y trompez pas!) rêvent d'une dictature. Pas celle du prolétariat. Qui n'a jamais existé, nulle part, sinon sur le papier et dans les discours des philosophes fondateurs du socialisme. Mais celle de leurs vices compulsifs et de leurs désirs refoulés. La dictature des exploiters de la crédulité des masses.

" Vous avez vu? " Continue Maurice Etcherray . " C'est tous les jours pareil. Je suis obligé de leur faire la chasse. Même pendant la journée, je retrouve toujours les mêmes dans les vestiaires, en train de tailler la bavette."

Maurice Etcherray est un homme excédé et las.

" Pourquoi les chefs d'équipes ne surveillent-ils pas leurs ouvriers et ne sanctionnent-ils pas les

retardataires? " S'étonne Robert Trévans.

Depuis longtemps les chefs d'équipes ont renoncé à faire la police. Un petit groupe de syndiqués prennent leurs aises avec le travail. A les poursuivre, les responsables perdraient leur temps et useraient leurs nerfs. Le temps de délégation est une excuse facile, incontrôlée, incontrôlable.

" Et la direction? "

La direction ferme les yeux pour avoir la paix. Pas de vagues!

"On ne peut pas permettre à une poignée d'individus de braver l'autorité et pourrir l'ambiance! " S'indigne Robert Trévans. " Il doit bien exister un moyen pour les faire travailler. "

"Voyez vous, tous comptes faits, j'aime encore mieux qu'ils se tiennent à l'écart. Ils bâclent leur travail. Il faut tout reprendre derrière eux. En plus, ils empêchent les autres de travailler." Répond Maurice Etcharray.

La direction capitule. Une poignée d'irréductibles dicte sa loi, conteste les ordres, sème le trouble et s'en glorifie. Pour l'essentiel, ce sont des représentants élus par le personnel ou mandatés par leurs syndicats professionnels.

Maurice Etcharray juge que la situation est sans issue. Les lois sociales protègent les représentants du personnel. La politique prend le relais de la gestion.

Robert Trévans, étonné, se dit qu'il n'est pas possible que des jeunes hommes, sains d'esprit ignorent les conséquences de leurs actes et leur impact sur l'entreprise. Il prendra le temps de leur parler. De bonne foi, il leur montrera qu'il n'est pas venu à la " Manufacture " pour " remplir les poches des capitalistes ", mais pour travailler dans l'intérêt de l'entreprise.

C'est bien l'entreprise qui leur procure salaires et niveau de vie!

Les représentants du personnel? " Tous des fainéants
"! Prétend Rémi Princesse. Chaque réunion qu'il anime
tourne à la chamaille. C'est pourquoi il ne souhaite pas
participer à la présentation de Robert Trévans. Il revient
à la charge. Il invoque un travail urgent, une expédition
de pistolets destinés à un roitelet africain, plusieurs fois
reportée. Elle ne souffre plus de délais, maintenant.
André Girault n'est pas dupe, mais il cède lorsque son
adversaire insiste. C'est peut-être là son principal
défaut. Cet homme ne sait pas résister à un adversaire
déterminé. Faible, diplomate ou couard? André Girault
ne veut pas d'ennuis, avec quiconque. Et parce qu'il ne
sait pas tenir tête, il court au devant d'ennuis. Il accepte
la requête de son collaborateur, contre son avis
précédent

Confus, Rémi Princesse le remercie, l'assure de sa
bonne volonté et se confond en excuses. " J'espère que
monsieur Trévans ne m'en voudra pas. " Il lui en coûte
de donner l'impression de se défilier, mais " l'intérêt de
l'entreprise, comprenez vous? " passe avant tout. En
vérité, il n'est pas mécontent de se défilier. Chaque fois
qu'il s'assied à la table des négociations, ses
interlocuteurs le soumettent à une dialectique puérole,
spécieuse et stérile. Il quitte la salle de réunion, " vidé
", épuisé. A midi, il en perd l'appétit.

Il est dix heures.

Tous les représentants du personnel sont présents. C'est
exceptionnel. D'habitude, ils arrivent en ordre dispersé
ou n'arrivent pas. Rémi Princesse doit les faire
rechercher... dans les vestiaires, voyons! Négocier avec
un auditoire incomplet relève de la gageure. Les absents
contestent les décisions et parfois déclenchent une
grève sous prétexte qu'on les a mis devant le " fait
accompli " .

Trois syndicats se disputent les suffrages du personnel. La concurrence est rude et les surenchères permanentes pour conquérir des électeurs. Les échanges sont parfois houleux et les décisions souvent contestées. Rien n'est jamais acquis.

Les vestiaires tiennent lieu de coulisse. Comme les couloirs de l'Assemblée Nationale, ils sont le centre des tractations préalables et des accords intersyndicaux. Là, se tiennent les vrais débats et se nouent les alliances passagères. Là, se préparent, dans le désordre et la confusion, les questions à la direction. Là, s'élabore l'impossible synthèse des revendications.

Les vestiaires, comme les loges des artistes, les ergastules des gladiateurs ou les tentes des chevaliers, sont le lieu des derniers échauffements avant l'entrée sur la scène, dans l'arène ou en lice. Les combattants affinent leurs arguments avant d'affronter " la direction " dans la salle de réunion aux murs décorés de maquettes d'armes et de vues éclatées, vestiges d'une époque révolue où la " Manufacture " était prospère.

Les produits, les sociétés et les civilisations connaissent (affirment les spécialistes) plusieurs phases: naissance, croissance, stabilité, déclin et mort. La " Manufacture " n'échappe pas à la règle. Elle a connu ses heures de gloire. Maintenant, elle est sur le déclin. Peut-être va t-elle bientôt disparaître?

La réunion commence.

Tous les représentants du personnel sont présents; pas un ne manque. Ajoutons y messieurs Etcharray, Gérard Verdon, deux chefs d'équipes et le responsable de la qualité, Jacques Vandrou. Robert Trévans reconnaît certains jeunes gens rencontrés au vestiaire le matin. Il pense qu'il serait utile de fermer les portes des vestiaires pendant les heures de travail.

André Girault inaugure la séance; discours concis et surprenant.

La " Manufacture " a vécu une " passe difficile ". Elle doit évoluer, changer et s'adapter. Les commettants belges l'ont bien compris. La santé de leur petite filiale leur tient à coeur. Le développement de la " Manufacture " commande de recruter un directeur général. A terme, celui-ci assumera la responsabilité totale de l'entreprise. Lui, monsieur Girault, se retirera. Il passe la parole à Robert Trévans. Qui se présente, décline ses états de service et n'hésite pas à évoquer son expérience du chômage, une référence. On l'interroge. Il répond sans hésiter. La réserve initiale disparaît. Bientôt, il est soumis au feu nourri des questions.

Aurait-il apprivoisé son auditoire? Gagné la première manche?

Les succès initiaux ne présagent pas de l'avenir.

Les chefs d'équipes assistent, mais ne participent pas. Robert Trévans essaie de briser leur mutisme. Sans succès.

L'assemblée comprend deux groupes: les représentants du personnel, titulaires et suppléants, au nombre de neuf (par le jeu du cumul des fonctions) et les responsables hiérarchiques; les bavards et les muets.

Pour que chacun puisse s'exprimer, Robert Trévans invite tous ses interlocuteurs à se présenter individuellement. Il les questionne: affectation, ancienneté dans l'entreprise, spécialité et goûts.

Aux occupants du vestiaire, il lance goguenard: " Ne nous sommes nous pas déjà rencontrés ce matin? " Le bruit de l'intervention matinale de Maurice Etcharray et de Robert Trévans, avait couru dans les ateliers. Les tire-au-flanc sont un peu gênés. Les membres de l'encadrement jubilent.

Tous attendent la suite.

Robert Trévans vient de vivre une année au chômage. Regain d'intérêt dans l'assemblée. Sans s'attarder sur son cas personnel, il en tire des leçons pour l'avenir. Le chômage il connaît. Il a déjà donné. Alors il affirme qu'il est bien décidé à bannir le mot licenciement de cette usine.

Une entreprise unie doit pouvoir procurer un emploi et un salaire décent pour tous. Mais pour réussir, il convient de travailler. Tous doivent être solidaires. De l'ouvrier au directeur, chacun doit contribuer à son niveau, selon ses compétences et ses moyens. Le travail et la solidarité sont les conditions de la réussite commune. On ne gagne pas en s'opposant les uns aux autres, mais en s'entraidant. Ouvriers, maîtrise et direction, chacun dans son métier, est comptable de la réussite commune.

Robert Trévans compare l'entreprise avec le corps humain. Si la main ou le cerveau ne travaillent pas, l'estomac ne reçoit plus de nourriture et il ne peut plus nourrir les cellules. Quand les cellules dépérissent, ni la main, ni le cerveau ne peuvent plus travailler. Toutes les parties du corps sont solidaires. Quand un organe est malade, tout le corps tombe malade. L'usine c'est pareil. Comme le corps humain, elle obéit aux lois organiques de la vie.

Ensuite il leur parle d'information. Il s'engage à les tenir informé sur le fonctionnement et l'évolution de l'entreprise. Il travaillera à " livre ouvert ".

Beau discours, généreux discours! Mais comment est-il reçu?

Vers dix heures trente, André Girault, prétexte un important rendez-vous en ville. Il quitte la réunion. Robert Trévans, débrouille toi tout seul.

Défi relevé. Robert fait face.

Les questions fusent libres, nombreuses, mais insidieuses. Il évite les pièges et répond avec franchise. Mais il manque de recul. Nouvel arrivé, il ne connaît pas assez la société. Il demande à Gérard de noter certaines questions. Il se renseignera, puis il leur répondra. Plus tard. C'est promis.

Le temps passe. Toujours des questions.

Bientôt, les chefs d'équipes et le contrôleur quittent la salle de réunion. Le travail!

Robert Trévans reste seul avec Maurice Etcharray et Gérard, face aux représentants du personnel. La " Manufacture ", la " direction " et les belges surtout constituent le thème central de leurs préoccupations.

Robert Trévans écarte les questions indiscrettes.

Un délégué ouvrier se montre particulièrement curieux, sournois même. Il cherche à déstabiliser Robert Trévans. Il est intelligent, mais en marge du sujet. C'est un ajusteur d'une trentaine d'années, un prêtre-ouvrier affilié à la CFDT. Il officie dans une petite paroisse située à une vingtaine de kilomètres de l'usine. L'ex séminariste a le débit lent. Son discours est indirect, sinueux, tout en précautions oratoires. Il feint la naïveté et l'ignorance. Il sollicite l'avis de " Monsieur le Directeur Général ". Flatteries et malices! " Je me suis laissé dire.. Ne pensez vous pas que... Vous qui savez mieux que nous.. N'avez-vous pas entendu parler de .. etc. " L'homme d'église, tisse un filet aux mailles serrées, recherche la contradiction, l'erreur, la faute. Robert Trévans comprend que son adversaire veut le déstabiliser, l'amener à se contredire, lui faire perdre la face devant son auditoire. C'est la guerre psychologique. La " classe laborieuse " porte ses premières estocades contre le nouveau suppôt du " capitalisme ". La guerre est déclarée, larvée encore,

future croisade.

Robert Trévans est un symbole. Il représente l'Ennemi. " Drôle de citoyen! " Pense Robert Trévans. Il se promet de rencontrer ce clerc manipulateur qui professe un catéchisme pas très catholique.

Midi.

Robert Trévans clôt la séance. La réunion a duré deux heures.

Un peu d'humour. Robert Trévans paraphrase Maurice Thorez à propos de l'opportunité d'arrêter une grève. Il leur dit: " Messieurs, il faut savoir terminer une réunion. Merci de garder quelques questions pour la prochaine fois! Et bon appétit à tous! " Ont-ils compris?

Il retient quelques minutes Gérard Verdon et Maurice Etcharray:

" Drôle d'ambiance! N'est-ce pas? Sont-ils toujours ainsi, participatifs, curieux et avides de tout connaître?" Maurice Etcharray, prudent, répond qu'il apprendra à mieux les connaître. Par politesse, il se retient de lui avouer que leurs questions ne reflètent aucun intérêt pour l'entreprise. Elles servent à faire durer la réunion. Pendant qu'ils discutent, assis, " le cul sur une chaise ", ils ne travaillent pas. Autant de pris au " patron ". Leur penchant naturel c'est la paresse. Toute minute prise sur le temps de travail est une minute volée au " patron ", une victoire dans la lutte contre le " capitalisme exploiteur ". La lutte des classes prend des détours surprenants. Robert Trévans a été manipulé.

Gérard Verdon, moins diplomate, estime que la réunion a trop duré. Beaucoup de questions étaient inutiles, futiles, superflues, déplacées. En revanche, " Monsieur Trévans " a pu sonder l'état d'esprit de ces " brigands " et constater combien l'encadrement de l'atelier désapprouve leurs démarches. Attention à Léon Herri, le prêtre! Il commerce plus avec le diable qu'avec le

bon dieu.

La rupture entre l'encadrement et les représentants du personnel semble consommée. La raison? La hiérarchie est supposée défendre le capital. Les chefs sont des traîtres à la classe ouvrière; une affaire de conviction!

André Girault, l'après-midi, se montre très réservé. L'attitude faussement coopérative des représentants du personnel ne lui dit " rien qui vaille ". Les " camarades syndiqués " ont joué la comédie. Ils ont posé des questions par jeu, pour se détendre. C'est une distraction stupide, un défoulement. Ils abattront leurs cartes plus tard. Pour l'instant, ils observent leur nouveau directeur et ils cachent leurs intentions:
" Demandez à monsieur Princesse! Il les connaît bien.
"

Rémi Princesse, discret, n'aime pas qu'on évoque ses expériences malheureuses. Chaque réunion avec "ces bavards " lui coupe l'appétit et trouble son sommeil.

Le lendemain, arrive Pierre Gillet, ingénieur en chef à la " Fabrique ".

Ce directeur belge de haut rang supervise les filiales étrangères. C'est un analyste précis, avisé et de bon conseil. Il a dirigé plusieurs usines, implanté des ateliers aux Etats-Unis et redressé une affaire au bord de la faillite. La fabrication des armes et l'organisation des ateliers n'ont plus de secret pour lui. Il s'exprime lentement avec l'accent des gens du nord et sa voix grave apporte des réponses d'oracles. Ce sage " retourne sept fois sa langue dans sa bouche " avant de s'exprimer. Il sait passionner un auditoire.

Entre Robert Trévans et cet homme d'expérience, la confiance s'établit.

Plus qu'un mentor, il deviendra son ami.

Les chefs d'équipes l'appellent " Monsieur Pierre ".

Pierre Gillet, Robert Trévans et Gérard Verdon visitent l'atelier, inspectent les machines, discutent avec les opérateurs.

Questions, suggestions, idées propositions et enseignements.

" Cette société, observe Pierre Gillet, a perdu une grande partie de son savoir-faire à cause du départ de ses anciens. Elle à recruté beaucoup de jeunes et trop vite. Les méthodes, les astuces et les tours de mains qui faisaient la richesse des vieux compagnons ont disparu. C'est gênant parce que vos gammes sont incomplètes. Il vous manque un maillon, les ouvriers de la classe d'âge de trente-cinq à soixante ans. "

Cinq travailleurs seulement, répondent à ce critère. La "Manufacture", amputée des anciens, porteurs de l'expérience, est comme décapitée.

La pyramide des âges est tronquée.

" Monsieur Pierre " critique la manière dont on monte les armes, mais il reconnaît l'habileté manuelle des ajusteurs. " Vous avez ici, une dizaine de mécaniciens bien capables de fabriquer une arme, à la main. Nous n'avons pas d'équivalent en Belgique. Pourtant nous produisons cent fois plus. Mais nos méthodes sont différentes. L'industrialisation y est plus poussée. "

" Ici, que de temps perdu! Toutes les pièces doivent être vérifiées, contrôlées, ajustées les unes avec les autres, assemblées, reprises, montées, démontées et ainsi de suite, plusieurs fois, jusqu'à ce que les mécanismes s'engrènent parfaitement. Chez nous, en Belgique, toutes les pièces sont interchangeables. Elles sont usinées avec les bonnes tolérances. Le montage devient une opération de routine, rapide. On peut le confier à des opérateurs moins qualifiés. "

Les vieilles machines de la " Manufacture " sont des " mécaniques à papa ", mais elles sont adaptées " pour ce genre de travail ".

" Vos petites machines sont vieilles, mais ce n'est pas bien gênant. Elles sont précises. Elles conviennent très bien pour les petites séries. Seulement il faut changer l'organisation du travail et les méthodes, simplifier la conception des pièces et revoir vos outillages. "

Robert Trévans comprend qu'il lui faut faire une révolution.

Sa révolution comprend deux volets: simplification du pistolet et rationalisation du travail. Robert Trévans est décidé à tout mener de front. Il ne connaît pas la fabrication des armes de poing. Il a besoin d'aide. D'abord, il doit visiter des ateliers performants.

Mais, comment apprécier la performance?

" C'est très simple, répond Pierre Gillet. Pour commencer, on mesure les temps passés pour chaque opération: fraisage, perçage, usinage, limage, montage, traitement thermique, etc., sans en omettre aucune. Si la gamme complète comprend mille opérations différentes, et bien, il faudra mesurer mille " temps " différents. Ensuite, on additionne tous ces temps.

Le nombre obtenu, exprimé en minutes et dixièmes de minutes représente le temps nécessaire pour fabriquer un pistolet. On multiplie ce nombre par le coût horaire moyen de toute la main-d'oeuvre de l'atelier (encadrement compris) et l'on obtient le coût de revient de l'arme.

Notez que ce coût ne comprend pas les frais généraux! Bien entendu, ajoute t-il en souriant, il est souhaitable que le coût de revient soit inférieur au prix de vente. "

" La fabrication de votre pistolet automatique ne devrait pas prendre plus de cent vingt minutes. C'est un temps communément admis dans la profession. Sans trop m'engager, je ne serais pas étonné que le temps réel

approchât du double. "

Robert Trévans interroge les chefs d'équipes. Personne ne mesure, ni ne connaît les durées des diverses opérations, appelées temps opératoires. Des chronométrages s'imposent. Il décide de lancer de front la mesure des temps opératoires dans l'atelier, la réflexion sur les méthodes de travail et la recherche de simplifications des pièces du pistolet.

Pour mesurer les temps, il faut des chronométrateurs confirmés.

Pierre Gillet promet de s'en occuper. Il soumettra le problème à ses supérieurs. La " Manufacture " n'a pas les moyens financiers de son ambition. Mais la " Fabrique " peut éventuellement détacher ses propres chronométrateurs. Une ligne budgétaire spéciale dite " d'assistance aux filiales " prévoit ce genre d'intervention. La décision dépend de la politique du groupe. Pierre Gillet se fera l'avocat de Robert Trévans, mais la décision appartient au directeur de la " branche armement ", monsieur Bourdon. Pierre Gillet se dit réservé, non pas à cause du coût de l'opération, insignifiant pour une grande société, mais parce qu'elle mobilisera pendant plusieurs semaines, des techniciens et des ingénieurs. Ils deviendront momentanément indisponibles pour d'autres missions.

Pendant deux jours, Pierre Gillet visite la " Manufacture " et réfléchit avec Robert Trévans. Plusieurs décisions sont arrêtées. Robert Trévans ira visiter des ateliers en Belgique. Il étudiera les méthodes et rencontrera des personnes susceptibles de l'aider. On enverra des chronométrateurs à la " Manufacture ". Un comptable aidera Rémi Princesse à mettre en place une comptabilité analytique. Des ingénieurs apporteront leur concours pour simplifier la conception de l'arme et améliorer les méthodes.

André Girault veille aux relations publiques. Il invite toujours " nos amis belges " dans les meilleurs restaurants. Il leur réserve les meilleurs hôtels de la Côte basque. Et il veille personnellement à leur confort. Entre poire et fromage, Pierre Gillet, professoral, expose ses idées.

André Girault approuve, mais s'occupe de l'intendance. Le logis et le couvert sont de qualité. Aussi, les techniciens de la " Fabrique " ne se font jamais prier pour venir en mission à la " Manufacture ". Le soleil et l'océan leur font oublier les brumes septentrionales. " Descendre " travailler à Biarritz, c'est presque prendre des vacances. Les volontaires sont nombreux pour aider la " Manufacture ". Pierre Gillet, l'initiateur, tentera de convaincre le directeur de la " branche armement ". Emportera t-il la décision? Rien n'est moins sûr.

Le directeur de " branche ", Monsieur Bourdon, doit en référer lui-même au directeur général de la " Fabrique ", un homme considérable qui commande à près de dix mille personnes.

L'habile André Girault est un diplomate. L'avenir de l'entreprise et son intérêt personnel dépendent du pouvoir de persuasion de son invité.

A midi, le soleil brûle le sable sur la plage. Les buissons d'hortensias explosent dans les jardin du restaurant. La pergola où déjeunent " nos amis belges " ouvre sur la pleine nature. André Girault vante le climat, les hivers doux, l'absence de neige et l'éclat des fleurs au printemps. " Monsieur Pierre " n'est pas insensible aux charmes du pays basque, mais ce n'est pas sa préoccupation première.

Il recentre la discussion sur les problèmes techniques et d'organisation.

Le travail d'abord!

Le repas s'éternise. André Girault ne semble pas pressé d'y mettre fin. Il " pousse " les cafés avec des liqueurs de pays. Il expose sa poitrine, cravate desserrée, à la caresse de la brise pleine de senteurs balsamiques.

Pierre Gillet aussi est sensible aux charmes du farniente, mais il doit prendre, à Bayonne, le train de seize heures trente et d'abord il souhaite retourner à l'usine pour vérifier certains détails techniques.

Robert Trévans participe aux dernières discussions et il accompagne Pierre Gillet à la gare. Leur collaboration commence dans la confiance.

Le vendredi matin, Pierre Gillet confirme par téléphone, l'accord de " Monsieur Bourdon ". La " Manufacture " bénéficiera de l'assistance du groupe. Le programme débutera par l'analyse des temps, afin de déterminer où doit porter l'effort de remise en ordre. Cette première étape exigera deux à trois mois de travail. Au préalable, Robert Trévans visitera (avec Gérard Verdon) les installations belges de la " Fabrique " dans les faubourgs de Liège.

A la " Manufacture ", des chronométrages, entrepris, trois ans plus tôt, n'ont pas été achevés. Les représentants du personnel s'y étaient opposés. Ils avaient déclenché une grève et les chronométrateurs avaient quitté l'entreprise.

Maurice Etcherray et Gérard, exhument les vieux dossiers incomplets.

" C'était un début. " Observe et regrette Maurice Etcherray.

Plus de la moitié des opérations de l'atelier ont été analysées et chronométrages établis. Et les mesures sont toujours valables.

Cette découverte peut faire gagner du temps. Robert

Trévans demande à Gérard Verdon et à Maurice Etcherray de dresser la liste complète de toutes les opérations de fabrication, classées dans l'ordre chronologique de réalisation, pour chacun des composants d'un pistolet, puis de reporter les durées connues des opérations analysées.

Cette liste donne une image exacte du process de production. Elle permet de mieux comprendre le fonctionnement de l'atelier, l'affectation du personnel, en qualité, nombre et durée. De nouveaux chronométrages sont nécessaires pour la compléter. Ensuite, on pourra déterminer le temps total de fabrication d'un pistolet et calculer son coût de revient usine.

Le vendredi à midi, Robert Trévans résilie le bail de son appartement bruyant.

Il s'installe dans un studio mansardé situé dans les hauts de Biarritz, à proximité du consulat d'Espagne. L'appartement est au deuxième étage d'une maison à usage de location saisonnière, vide, hors saison. L'unique fenêtre est orientée plein sud-ouest. Par delà l'enchevêtrement des toitures, on peut apercevoir, un carré bleu étroit qui se confond avec le ciel, l'océan sur la côte des Basques.

Le quartier est calme. A une centaine de mètres, le consulat d'Espagne, ressemble à un palace endormi. Devant le portail, deux alguazils étreignent leurs mitraillettes avec la conviction jalouse des amants soupçonneux.

Robert Trévans visite le littoral, en auto.

A deux cent mètres du studio, la falaise menace ruine. Des pans de terrain avancés supportent des maisons interdites d'accès.

Puis loin, la falaise descend en pente douce et disparaît vers des plages exigües où les drapeaux flottants sont

plus souvent rouges que verts.

Ici l'océan est dangereux.

Robert Trévans délaisse l'océan animé, puis visite l'arrière pays.

Des prairies, visions d'Irlande poétique pour cartes postales et des bouquets de pins enserrent des maisons blanches. Les toits larges débordent au dessus des fenêtres comme des bérets basques sur les têtes chauves. Sur les balcons à balustrades, poussent des bouquets de géraniums en pots. Les volets multicolores rivalisent avec les fleurs posées sur les pelouses et les jardins, géraniums, hortensias, marguerites. Des haies d'arbustes cernent des paradis de verdure. Les maisons sont belles et cossues. C'est l'arrière pays biarrot.

Robert Trévans aimerait bien habiter ici, avec sa famille. Rêvons!

Repas: sandwich, bière, plus un fruit.

Il faut bien, de temps en temps, compenser les excès imposés par monsieur Girault.

Retour à la " Manufacture ".

Robert Trévans a carte blanche (André Girault dixit) pour mener, suivant les conseils de Pierre Gillet, les " actions à venir ". Peut-il en être autrement? Imagine-t-on André Girault se commettre dans de futiles questions techniques?

Quartier libre, mon ami! Robert Trévans finit par ne plus s'étonner de rien.

Cette marque exagérée de confiance est déroutante, inquiétante même.

André Girault prétexte un rendez-vous " d'affaires " urgent. Il ne le reverra plus de tout l'après-midi. " Débrouillez vous sans moi! " Il lui souhaite bon voyage et bonne fin de semaine en famille.

Monsieur Girault ", consacre beaucoup de temps à ses

deux petites entreprises, lucratives et socialement calmes. La " Manufacture " est une charge pour lui. Il n'en tire aucun profit, sauf son salaire de PDG qui est, paraît-il, confortable. Pourtant, il souhaite se céder cette entreprise à Robert Trévans. Dans six mois, aux termes du protocole annexé au contrat d'embauche de Robert Trévans, il lui en confiera la responsabilité totale. Et bon vent! Cela, il ne le dit pas, mais il le pense peut-être et, en tous cas, prépare le terrain. Bientôt il dévoilera ses intentions. Et il mènera l'assaut final pour convaincre Robert de "franchir le pas " et devenir l'actionnaire majoritaire. Pour l'instant, il continue de jouer (assez mal) son rôle de PDG. Il gère les affaires courantes et il s'efforce de capter l'amitié et la confiance de son nouveau directeur général lequel se méfie de plus en plus de ce " patron " apparemment trop " décontracté ".

Vendredi soir. Robert Trévans retourne dans l'Aude. Le train express Bayonne-Toulouse s'arrête dans les gares principales: Orthez, Pau, Lourdes, Tarbes, Saint-Gaudens et Muret.

Robert Trévans s'installe en queue d'un wagon corail de première classe, bien calé dans le sens de la marche. Il a trois heures pour réfléchir.

D'abord, il se remémore les principaux événements de la semaine. Puis il essaie de se souvenir des visages et des noms des personnes rencontrées. Un exercice de mémoire. Il s'interroge sur leurs attitudes et leurs motivations.

André Girault veut se débarrasser de l'entreprise. Les responsables administratif et technique songent à leur retraite.

Les représentants du personnel, poussés peut-être par leurs centrales syndicales, revendiquent de façon anarchique. Trois syndicats se battent à coups de

surenchères pour conquérir les suffrages du personnel ouvrier

Les ouvriers suivent les meneurs, beaucoup, contraints et forcés.

Les chefs d'équipe désapprouvent, mais se taisent. Par crainte?

Gérard, le projeteur ne cache pas son ressenti.

Les " amis belges " ignorent que le climat social est dégradé à ce point à la " Manufacture ".

Mais, quelle est la cause de cette situation?

Le manque de relations humaines peut-être, donc l'incapacité de la " direction "? Ou l'insolence et le manque de conscience professionnelle d'un parti de trublions?

C'est le problème de l'œuf et le la poule. Qui a engendré l'autre?

Bien connaître la cause, c'est avancer vers la solution.

Robert Trévans est inquiet. La productivité est faible et l'atelier mal géré. La " Manufacture " est comme un vaisseau démâté affronté à la tempête, en difficultés. Peut-être " nos amis belges ", puissants et argentés, lui viendront-ils en aide? Où est leur intérêt? André Girault prétend qu'ils veulent s'implanter sur le marché français de l'armement. La " Manufacture " comme un sésame ouvrirait les portes de la caverne aux trésors.

Fort bien! Dans ce cas, tous les espoirs sont permis.

Robert Trévans n'a rien à perdre. Douze mois de chômage l'ont aguerri contre l'adversité. Maintenant il travaille. L'avenir le tracasse moins. Travailler, c'est formidable. Un nouveau défi se présente? Pourquoi ne pas le relever? Vive l'aventure! Osons! Puisqu'il faut sauver la " Manufacture "!

Robert Trévans ne doute de rien. Il est prêt à redresser le défi. Et puis si l'expérience doit échouer, dans six mois, dans un an, qu'importe!

Au moins, il aura essayé.

A quoi tient la réussite? A la mobilisation du personnel. Ces jeunes ont besoin d'être guidés, mis en confiance. Il leur manque un but, un chef peut-être?

Robert Trévans soupèse ses chances. Elles doivent être grandes. Une opportunité lui est offerte de redresser cette PME, avec l'aide des belges, sa volonté et son courage. Le soleil d'automne brille. Robert Trévans est heureux.

Il goûte au bonheur, bien calé dans un fauteuil de première classe, wagon corail.

Le choc des boggies contre la jonction des rails rythme ses pensées.

Il ne voit pas Orthez. Il pressent Lacq quand le train s'enfonce dans la bulle polluée. A Pau, des parachutistes prennent d'assaut le train, taquinent les filles et, après un parcours d'obstacles dans les couloirs, rejoignent leurs places. A Lourdes, le gave torrentueux, descend vers la grotte Massabielle. Les clochers de la basilique prennent des tons ocres sous le soleil couchant. Des pèlerins, vomis par les trains se pressent sur les quais de la gare. Des religieuses à cornettes, pieds nus dans leurs sandales, scrutent le ciel. Des vieillards au teint cireux et des handicapés moteurs, montés sur fauteuils roulants, rompent la cohue frénétique, catholique, apostolique, et croyante. Les pèlerins du miracle et de la crédulité, débarquent pleins l'espérance.

Loterie, Providence et prières!

A Toulouse (vingt minutes d'arrêt), Robert Trévans change de train. Direction Carcassonne. Il faut jouer des coudes, le vendredi soir, pour trouver une place dans un wagon.

Les migrants de l'Ile de France reviennent " au pays ". Les compartiments sont bondés. Les fonctionnaires

fatigués et babillards, narrent leurs petits malheurs. Des professeurs de lycées et de collèges, des préposés aux PTT, des employés du chemin de fer, des fonctionnaires de la police, des impôts ou des banques nationalisées et des membres des administrations centrales, exilés en Ile de France par le jeu des affectations ou des mutations et à cause de l'insuffisance des postes disponibles dans le sud de la France, investissent les trains du vendredi soir. Ils retournent " au pays " .

Ces victimes de la centralisation technocratique, mènent une double vie. En semaine, ils travaillent " sur paris ". Ils prennent pension dans un modeste studio ou dans une lointaine banlieue dortoir. Les loyers y sont moins chers. Le week-end, ils rejoignent le Languedoc. Ils retrouvent familles, enfants et foyers.

Et le dimanche soir, ils repartent vers Paris. C'est le moment de la séparation. Tristes retours. Les trains emportent les migrants vers le nord. La nuit efface les souvenirs. Et les voyageurs fatigués dorment sur les banquettes.

Soit le mari travaille à Carcassonne et l'épouse à Paris, soit à l'inverse l'épouse reste en Languedoc. Les années égrènent leurs saisons et les couples éclatés mènent une double vie. Le marché du travail l'exige: " métro, boulot, dodo " à Paris et le retour en province une fois par semaine.

C'est cela ou le chômage. Sombre alternative!

Les personnes déplacées sont prioritaires pour les postes vacants dans leur région. Les postulants sont nombreux et les occasions rares. Robert Trévans se sent solidaire de ces gens déplacés qui, comme lui, chassés par le chômage, émigrent dans leur propre pays.

Mobilité, que de souffrances n'as tu pas engendrées? Console toi Robert, Biarritz c'est encore mieux que Paris!

La gare de Carcassonne est ordinaire et fonctionnelle. Madame Trévans vient y chercher Robert en auto. La pleine lune éclaire la Haute vallée de l'Aude. Des rochers émergent des méandres du fleuve. Ils dressent leurs falaises au bord de la route. Le canyon et la route se fraient un passage difficile au milieu des paysages désolés de la " haute vallée ": garrigues, chênes verts, genêts, bruyères et plantes épineuses. Puis le défilé obscur s'éclaircit. La vallée s'élargit. Alet surgit, vieille cité médiévale, endormie à l'ombre de ses remparts. Vestiges d'un passé florissant, ruines: cathédrale, abbaye, palais épiscopal, jardins suspendus et pont médiéval au dessus de l'Aude (toujours en service). Les ruines, témoins de la splendeur passée, dressent leurs chicots sous la lune.

Chapitre 4. Le rendez-vous d'Hérystal.

Robert Trévans et Gérard Verdon arrivent à Paris au début de l'après-midi. Juste le temps de prendre le rapide pour Liège. Ils traversent la plaine du Nord polluée par les déchets de l'industrie des hommes: chevalements de mines, squelettes de ferraille, cadavres d'usines pompeusement appelées " friches industrielles " par les poètes de la finance.

Le Borinage et ses crassiers pour vacances au noir. Décors et paysages de pays miniers, murailles des corons où l'ocre et la suie se confondent. Le plat pays est atteint par la maladie du charbon. Le travail de fourmis d'un peuple souterrain a transformé ce pays, érigé des terrils, dressé des chevalements et arraché aux entrailles de la Terre " l'or noir "; richesse, misère, esclavage.

La pluie cingle les vitres et le vent souffle en rafales. A l'intérieur du compartiment: calme, tiédeur, paix. Les plafonniers diffusent une lumière douce. Les voyageurs lisent ou discutent, le dos calé dans les fauteuils. Ils ne regardent pas le paysage triste déformé par l'anamorphose de la pluie sur les vitres.

Déjà la Meuse déroule ses méandres au pied des coteaux riants et cossus. Ils portent de villages accrochés aux premiers contreforts des Ardennes. Enfin Liège, ville terminus! Belle, calme et ensoleillée.

Hôtel, repas, repos. Le lendemain, une voiture de service conduit les voyageurs à Hérystal, petite cité de

la banlieue liégeoise.

Les rois carolingiens, jadis, ont aimé cette ville là. Pépin le Jeune, le père naturel de Charles Martel et bisaïeul de Charlemagne, l'avait élue pour capitale. Le siège administratif et la principale usine de la " Fabrique " occupent un grand parc, arboré, ceint de hauts murs, une cité aux abords de la ville.

Pierre Gillet accueille ses invités.

Et pour commencer, un petit détour par le musée de l'armement et la galerie des portraits des pères fondateurs.

Des hallebardes aux fusils automatiques, de l'arquebuse à la mitrailleuse lourde, la " Fabrique " exhibe plusieurs siècles de productions. Aujourd'hui, elles sont diversifiées: armes légères (dites de poing), semi-légères (fusils, pistolets-mitrailleurs et mitrailleuses) et lourdes (lance-roquettes, canons et équipements pour chars d'assaut). La " Fabrique " possède aussi des filiales spécialisées qui fabriquent des articles de loisirs pour la pêche, la chasse, les sports et la navigation de plaisance.

La grande multinationale de l'armement est un conglomérat.

Monsieur Bourdon, le directeur des filiales de la " branche armement ", occupe un grand bureau à l'angle sud-est du troisième étage d'un bâtiment posé sur une pelouse avec vue plongeante sur la cité des armes.

" Alors vous avez besoin de nos services? " Lance t-il, sans préambule, en serrant les mains. Respiration, puis période oratoire:

Primo, il souhaite " très sincèrement " aider la " Manufacture ". Il veut qu'elle franchisse cette passe difficile dans laquelle " On " l'a laissée choir.

Deuzio, il est prêt à y consacrer " des capitaux ", mais aussi (et cela lui coûte beaucoup) le temps précieux de

ses collaborateurs: techniciens, dessinateurs, chronomètres, ingénieurs et surtout monsieur Gillet. *Tertio*, avant de s'engager, il veut savoir précisément où il " met les pieds " .

Il faut lui préparer un projet et un plan. Il charge " Monsieur Trévans ", assisté par " Monsieur Gillet ", de l'établir. Et pas n'importe quoi, s'il vous plaît! Du concret, des chiffres! Des échéances!

Enfin (et/ou *Quarto*), il exige des résultats. Si le projet échoue, il arrêtera tout. Il abandonnera la " Manufacture " à son sort. Et " tant pis pour la casse " !

Quand il parle de " casse ", on sent bien qu'il ne badine pas. Son front se plisse sous son crâne dégarni, ses yeux bleus s'agrandissent et son index pointé devient presque menaçant. Cet homme n'aime pas qu'on le déçoive. Il veut des résultats. Sa proposition est celle de la dernière chance: " Messieurs, il n'y en aura pas d'autres. Faites le bien savoir autour de vous! "

Telles sont les instructions formelles du grand " patron "

Robert Trévans et Gérard Verdon, mis en conditions par monsieur Bourdon, visitent quelques ateliers de fabrication de pistolets.

Richard Vanlinden, un ingénieur de la " fabrique ", les accompagne.

C'est un homme sympathique d'environ trente cinq ans, un peu rondelet. Cheveux blonds et yeux bleus; un vrai nordique. Il apprécie l'humour et il rit volontiers quand on lui raconte une " bonne histoire belge ". Il a beaucoup voyagé, démarré et modernisé plusieurs lignes de production à travers le monde.

Dans l'atelier A, une machine-transfert usine les carcasses d'un pistolet automatique semblable à celui

de la " Manufacture ". Plusieurs petites machines-outils sont reliées entre elles par un convoyeur qui présente les pièces devant chaque tête d'usinage. Soixante opérations différentes s'effectuent simultanément sur soixante pièces différentes. La machine occupe presque autant de place que toutes les machines de l'atelier de la " Manufacture ". Elle accomplit le travail d'une soixantaine d'ouvriers au moins. Richard Vanlinden assure que l'usinage est conforme aux tolérances attendues. Cinq hommes seulement la servent. L'investissement est élevé, la mise en route est longue et onéreuse, mais les coûts de revient sont bas pourvu qu'on la fasse travailler le plus longtemps possible. En fait, l'installation fonctionne vingt-quatre heures par jour, y compris les samedis et les dimanches. Est-ce la solution aux problèmes de la " Manufacture " ?

Non! Répond Richard Vanlinden. Le niveau des investissements dépasse les capacités financières d'une petite société et vos séries sont trop petites.

Il y a soixante têtes d'usinage. Est-ce donc que soixante opérations suffisent pour réaliser une carcasse? A la " Manufacture " il en faut trois cents.

Robert Trévans s'en étonne.

Richard Vanlinden répond que pour abaisser les coûts, il faut d'abord réduire le nombre des usinages, analyser chaque pièce et en simplifier la conception, supprimer tout ce qui est inutile ou superflu.

Nous voici en plein dans le domaine de " l'analyse de la valeur " .

Robert Trévans conclut que la carcasse du pistolet de la " Manufacture " est beaucoup trop complexe. On doit pouvoir en simplifier la conception et réduire le nombre d'opérations pour abaisser les coûts de fabrication.

Bien raisonné! Approuve Vanlinden.

Gérard Verdon est du même avis que Robert Trévans.

Il faut simplifier la carcasse. C'est un projet de bureau d'étude.

L'idée n'est pas nouvelle. Gérard Verdon et Maurice Etcharray y avaient déjà réfléchi, mais le manque de moyens les avaient dissuadés de poursuivre.

L'atelier B est celui des " centres d'usinage ". Visite au pas de charge.

Quelques explications cependant?

D'énormes machines-outils usinent une seule pièce à la fois. Elles réalisent successivement une vingtaine d'opérations: usinages, ébarbages, nettoyages et contrôles par calibres, automatiquement, sans intervention humaine.

Le " centre d'usinage " est un robot, dénué d'intelligence, programmé pour réaliser une suite de tâches précises. Des hommes l'ont conçu. Ils ont imaginé ses mouvements, réalisé ses mécanismes et programmé son fonctionnement.

Saluons les hommes!

Ces machines sont coûteuses, complexes, lentes et inadaptées aux conditions de travail de la " Manufacture ", rentables seulement pour les grosses pièces.

L'atelier C fabrique des pièces en petites séries, comme la " Manufacture ".

Il utilise des petites machines indépendantes, classiques, neuves ou anciennes. L'âge importe peu, pourvu qu'elles soient précises.

L'organisation du travail retient l'attention de Robert Trévans.

Chaque opérateur conduit simultanément entre quatre et six machines disposées en cercle autour de lui. Chacune effectue une opération différente. Quatre machines travaillent, pendant que l'opérateur change de

pièce sur la cinquième, arrêtée. Ce mode de travail évite les temps morts, reconnaît Vanlinden. Le regroupement des machines dépend de la complexité et de la durée des opérations d'usinage, de bridage et de débridage des pièces sur les bâtis.

Autre avantage, l'opérateur travaille de façon régulière, mais sans hâte.

Ce système d'organisation peut convenir à la " Manufacture ".

Maintenant, deux axes de réflexion s'imposent.

D'abord simplifier la conception des pièces principales: carcasse, culasse, canon, pour diminuer le nombre des opérations d'usinage. Ensuite, organiser les machines en groupements dans l'atelier, pour réduire les temps morts.

Robert Trévans entrevoit la solution de son problème. Mais la connaissance des temps opératoires est indispensable pour organiser les postes de travail, estimer les gains et définir les simplifications nécessaires.

A midi, à la cantine, autour de la table d'hôtes, Pierre Gillet, Richard Vanlinden, Robert Trévans et Gérard Verdon révolutionnent l'organisation de l'atelier de la " Manufacture ". Ils simplifient les carcasses, les culasses et les canons. Ils suppriment tout ce qui leur paraît superflu. Ils recensent les machines disponibles. Ils estiment les gains de temps. Comme des défricheurs de terres vierges, ils coupent, ils sabrent, ils assainissent et ils reconstruisent.

Le menu est frugal. Pierre Gillet s'en excuse. La cantine de la " Fabrique " ne supporte pas la comparaison avec les restaurants de la côte basque.

Comment simplifier la carcasse et la culasse? Ces deux composants représentent plus de la moitié de

toutes les opérations d'usinage d'un pistolet.

Gérard suggère de couler les ébauches par le procédé de la "cire perdue".

Ce procédé est ancien. Il consiste à mouler des pièces en cire, puis à les enrober de plâtre. Quand on coule le métal en fusion dans le moule en plâtre, la cire se liquéfie sous l'effet de la chaleur; elle s'écoule par l'extrémité inférieure. Le métal liquide occupe la place de la cire fondue et épouse la forme du moule en plâtre. On peut donner des formes très élaborées au modèle en cire. Et supprimer ou réduire un grand nombre d'opérations d'usinage ultérieures: renflements, défonçages, bossages, structures diverses et perçages. Une seule coulée permet de fabriquer simultanément plusieurs dizaines de pièces assemblées en grappes. L'économie peut être importante, assure Gérard Verdon.

Monsieur Bourdon réunit les visiteurs avant leur départ.

Pierre Gillet résume les principales orientations.

" Il semble, à priori, que l'on pourrait envisager deux axes de travail, bien que tout cela reste encore à confirmer. D'abord, simplifier la conception de l'arme en réduisant le nombre des usinages de la carcasse et de la culasse. Diminuer de moitié le nombre des opérations semble raisonnable, sous réserve d'études et avec l'assistance de la " Fabrique ". Ensuite, améliorer le rendement de l'atelier en organisant le travail par " groupements " de machines, comme dans notre atelier C. On gagnerait bien du temps. Puisque nous ne connaissons pas la durée des opérations d'usinage à la " Manufacture ", je suggère que l'on commence par mesurer les temps opératoires. Ensuite, nous choisirons.

"

Monsieur Bourdon juge " tout cela fort raisonnable ".

Et les délais?

" Eh bien, répond Pierre Gillet, nous devons d'abord détacher deux chronométreurs. Ensuite, je suggère que monsieur Vanlinden et moi-même allions sur place quand nous connaîtrons les résultats des chronométrages. "

" Va pour les chronométreurs. Quand? "

Robert Trévans dit qu'il convient d'informer d'abord les représentants du personnel. Ce sera fait dans le courant de la semaine.

" Vous en France avec vos lois sociales! " Lui répond mi narquois, mi condescendant monsieur Bourdon.

Il fait nuit quand Robert Trévans et Gérard Verdon arrivent à Paris. Ils dorment à l'hôtel. De bonne heure le lendemain, ils prennent le train pour Bayonne.

Les nuages bas lessivent la plaine. Une pluie glacée d'automne annonce la neige. Leurs esprits bouillonnent d'idées. Ils échafaudent des plans.

Par la pensée, ils brûlent les étapes. Ils suppriment des opérations d'usinage, ils déplacent les machines, ils simplifient les gammes et ils restructurent l'atelier.

La réduction des temps et des coûts est indispensable à la survie de l'entreprise.

C'est dans ces moments là, confortablement calés dans les sièges d'un wagon de première classe, bercés par le mouvement d'un train rapide, qu'ils rêvent de refaire leur petit monde, loin des soucis quotidiens et des aléas de la réalité.

Le résultat semble acquis.

" Prenons la carcasse! " Propose Robert Trévans.

Alors, face à face dans le compartiment, ils notent sur un bloc-notes:

Un: Conception de l'arme. Jusqu'où peut-on la simplifier sans modifier notablement son aspect

extérieur?

Une vingtaine d'opérations pourraient être supprimées ou simplifiées immédiatement. Alors, pourquoi ne l'a-t-on pas fait plus tôt? Personne ne l'avait suggéré. Les circonstances ne l'avaient pas commandé. Mais n'allons pas trop vite! Il faut redessiner certains plans. Maintenant, Robert Trévans sait que le pistolet n'est plus compétitif (trop cher). Il pose les questions qui vont remettre en cause sa conception et son mode de fabrication.

Deux: Que peut t-on espérer gagner par le procédé dit de la " cire perdue " ?

" Beaucoup. " Répond Gérard. Au moins une centaine d'opérations sur la carcasse. Il se souvient que la société ASTRA fabrique aussi des armes de poing. Elle utilise même ce procédé. Et, de plus, elle est située en pays basque espagnol. C'est une voisine, une amie presque. On peut peut-être rencontrer " les gens d'ASTRA " et leur soumettre notre problème?

Robert Trévans décide de prendre contact avec les dirigeants d'ASTRA.

Trois: Comment organiser les " groupements " de machines?

Les techniciens belges apporteront leurs conseils. La coulée des pièces par la méthode de la cire perdue oblige à revoir les gammes d'usinages, changer les outils et modifier la fixation des pièces sur le bâti des machines. Comment travailler? Qu'elles machines choisir? Et comment réorganiser l'atelier sans arrêter les fabrications en cours? L'atelier doit continuer à produire pendant les transformations.

Quatre: Ne pas oublier le personnel, acteur principal. Informer, expliquer, convaincre, recueillir ses suggestions et ses critiques, le former, l'amener à collaborer, l'impliquer. Cela demandera une sérieuse préparation.

" Les ouvriers, dans l'ensemble, accepteront ". Affirme Gérard. " Ils savent bien que nos méthodes sont dépassées. Cela, ils l'apprennent à l'école.

Certains même s'inquiètent pour l'avenir de la société. Seulement, comment réagiront nos syndiqués? "

Cinq: L'argent est le nerf de la guerre. Il en faudra, non pas pour les études et la conception, qui seront l'affaire des belges, mais pour acheter les outillages et les outils et faire réaliser les moules prototypes de fonderie.

Robert Trévans et Gérard n'ont pas peur du travail. Celui qui les attend sera énorme et épuisant. Ils l'acceptent volontiers. Ils jubilent comme des rapaces qui voient leur proie à portée de leurs serres. La bataille promet d'être passionnante.

Le train roule vers le Sud-Ouest. Nos deux voyageurs ne regardent pas le paysage. Ils continuent de réfléchir, de rêver et d'espérer.

Le soleil reparait au delà de Tours (Saint Pierre des Corps). Au sud, le ciel se dégage. La vie devient belle et simple.

Leurs projets prennent de la consistance et de la force.

Arrivée à Bayonne. Il est presque midi. André Girault les attend devant la gare. Il invite Robert Trévans et Gérard Verdon à venir déjeuner avec lui. L'occasion est trop belle. Un " repas d'affaires " s'impose.

La " garbure ", soupe aux choux locale, arrosée de vins du pays, n'est même pas nécessaire pour délier les langues.

Pierre Gillet a téléphoné le matin à André Girault pour l'avertir que monsieur Bourdon était satisfait de la visite de ses collaborateurs. C'est cela qui importe pour André Girault, les bonnes dispositions mentales de monsieur Bourdon.

Elles conditionnent le sort de la " Manufacture ". La

technique ne l'intéresse guère. Robert Trévans, commence à se douter que son " patron " est un drôle de bonhomme, mais il n'en tire pas encore les conclusions nécessaires.

Traduisons! La " manufacture " perd beaucoup d'argent. Elle est au bord du gouffre financier. Robert Trévans l'ignore. André Girault et Rémi Princesse (le comptable) en ont-ils vraiment conscience? Monsieur Bourdon a déjà plusieurs fois demandé à André Girault de prendre les mesures pour " redresser la situation ". Le PDG attend, louvoie, fait le gros dos, espère, mais n'entreprend rien. La maison mère d'Hérystal a déjà menacé de " couper les vivres ". La belle image du cheval de Troie est un leurre. A Hérystal, les hauts responsables savent qu'ils ne pénétreront pas sur le marché militaire français, pour des raisons connues de politique. Nous en reparlerons plus tard.

André Girault a recruté son futur successeur parce qu'il veut se débarrasser à bon compte d'une l'entreprise dont la conduite l'ennuie, qui ne lui rapporte pas de dividendes et risque de l'acculer au dépôt de bilan. Les belges espèrent que le nouveau directeur général, saura prendre les mesures nécessaires pour restaurer la compétitivité de l'entreprise. Ils sont prêts à l'aider, mais ils fixeront des limites à leur engagement.

Robert Trévans ignore qu'il est le point de mire des combinaisons aux multiples facettes, mais il sent, d'instinct, qu'il est au centre de l'intrigue.

André Girault est anxieux de connaître les détails de l'accueil de " nos amis belges ". " Laissons de coté la technique, messieurs! Je vous fais confiance. Comment avez vous trouvé nos amis belges? Vous ont-ils bien accueillis? Ont-il manifesté de l'intérêt pour la "

Manufacture "? Sont-ils prêts à s'engager? Techniquement? Financièrement? Bien! "

" Impression favorable; " Confirme Gérard. Monsieur Bourdon souhaite sincèrement que la " Manufacture " redevienne profitable. Mais son engagement a des limites. Une expérience d'accord, mais pas deux. Avec la réussite à la clé. Robert Trévans explique que ce qui gêne le plus monsieur Bourdon, c'est moins une question d'argent que l'envoi de spécialistes à la " Manufacture ". Ceux qui seront immobilisés ici, ne pourront pas être utilisés ailleurs.

André Girault semble soulagé.

" Notre atout, c'est le pays, son climat, l'océan, les plages " Déclare t-il. " Ces messieurs d'Hérystal aiment bien venir chez nous. En plus, nous savons les recevoir. Allez! J'ai confiance. "

Robert Trévans lui fait remarquer que l'attrait du climat et la qualité de l'accueil constituent des arguments de poids certes, mais la réussite du projet est beaucoup plus importante. En cas d'échec, les " villégiatures " sur la côte basque qui coûtent cher à la " Fabrique " pourraient bien cesser. Les actionnaires de la firme d'Hérystal y mettraient du holà.

" Vous le croyez vraiment? " Feint de s'étonner André Girault qui cherche à rassurer son collaborateur et futur remplaçant.

Robert Trévans envisage d'informer les représentants du personnel.

Cette proposition laisse André Girault songeur et perplexe:

" N'est-ce pas prématuré? Est-ce bien nécessaire?"

Robert Trévans estime qu'il vaut mieux les informer le plus tôt possible afin qu'ils réfléchissent au projet. Au moins ils pourront exprimer leurs objections et la direction préparera ses réponses.

Gérard partage cet avis, car, dit-il: " avec nos cocos, ça ne sera pas de la tarte. Alors, autant le faire maintenant."

André Girault hésite encore, puis il finit par se ranger à l'avis majoritaire.

Il suggère que la question soit seulement effleurée, à l'occasion de la réunion mensuelle du Comité, jeudi, demain. Ne pas tout dévoiler d'un coup. Ruser. Voilà sa tactique. Il suggère que Robert Trévans assiste ou même anime lui même la réunion. Monsieur Princesse n'a pas la manière avec ces " messieurs des syndicats " et puis, il n'est pas technicien.

" Et d'ailleurs, ce projet, qui peut l'expliquer mieux que vous? "

C'est le début du ballet des réunions confrontations entre Robert Trévans et les représentants du personnel.

Rémi Princesse est soulagé. Il remercie Robert Trévans.

Nul ne peut dire à quel point il déteste ces réunions supplices avec les représentants du personnel. Nous devons cependant nuancer quelque peu ses propos. Robert Trévans lui évite bien des ennuis, certes, mais il ampute sa fonction. Rémi Princesse se sent heureux et libéré, mais aussi diminué, frustré presque. Le " service rendu " est grand, mais son amour-propre est bafoué. L'étendue de sa fonction est réduite et cela, il ne l'admet pas.

Parfois nos obligés se montrent moins reconnaissants que ceux envers lesquels nous sommes obligés, valorisés eux-mêmes par leur bonne action.

Le soir, veille de la réunion, les trois directeurs examinent la liste des questions posées par les délégués du personnel.

Certaines demandes n'engagent pas durablement l'avenir de l'entreprise; elles peuvent être satisfaites

progressivement: remplacement du distributeur de boissons, nettoyage plus fréquent des toilettes, lavage des bleus de travail ou renouvellement du stock de chaussures de sécurité (la bonne pointure manque parfois au magasin).

Puis viennent les demandes financièrement coûteuses.

Fidèle à ses engagements de campagne, le nouveau Président de la République a fait voter par l'Assemblée Nationale où son parti détient la majorité des sièges (conséquence de l'état de grâce) un train de réformes majeures: l'octroi d'une cinquième semaine de congés payés à tous les travailleurs et la semaine de trente-neuf heures, payée quarante plus, à un horizon mal défini, le passage progressif à la semaine de trente-cinq heures; sans diminution de salaires.

Les représentants du personnel de la " Manufacture " exigent l'application immédiate et intégrale de ces nouvelles dispositions.

Rémi Princesse fait observer à " Monsieur Trévans " que tous les représentants du personnel assistent indifféremment à toutes les réunions: comité d'entreprise, réunion des délégués du personnel et comité d'hygiène et sécurité. Il ne font pas la différence entre ces trois instances. Elles sont des lieux où s'expriment leurs " légitimes revendications ". Ce n'est pas légal, c'est la confusion, mais c'est une vieille habitude. A tout prendre, n'est-il pas préférable de leur concéder cette liberté plutôt que de provoquer un conflit, assorti d'un risque de grève? Pour l'instant, Robert Trévans se plie à la coutume.

Les rapports sociaux, à la " Manufacture ", sont des rapports de force, pas des relations de partenariat. De quel côté se trouve la force? C'est facile à deviner. Robert Trévans se souvient de la remarque d'André

Girault. La grève, menace permanente, pollue les débats.

Le jeudi matin, à neuf heures précises, les neuf membres titulaires du Comité d'Entreprise, délégués du personnel élus et délégués syndicaux nommés arrivent. Au grand complet. Monsieur Etcharray et un chef d'équipe représentent l'encadrement. André Girault annonce que " monsieur Trévans " animera désormais toutes les réunions. Sans commentaires.

Aussitôt, il quitte la salle et il le laisse seul face à son auditoire.

Peut-être a-t-il un rendez-vous urgent?

Robert Trévans énumère la liste des " questions à la direction ", demande s'il n'a rien oublié, interroge les assistants et recueille leurs avis, puis il propose d'examiner d'abord les demandes qui relèvent de la nouvelle législation.

Robert Trévans négocie ferme. Il n'accorde rien sans lutte, même si la raison et la pertinence des demandes paraissent évidentes. Il cède pied à pied, après de longues discussions. Cette méthode répond à deux objectifs. D'abord, quand ils négocient, ses adversaires ont l'impression de bien défendre leur cause. Cela rehausse leur prestige et réduit leurs frustrations. Il est dangereux de frustrer les " camarades ". Ils risquent de devenir agressifs, par déception. Ensuite, il se peut, qu'aux termes d'une longue discussion, ils finissent par admettre certains arguments de la direction. A défaut de renoncer à leurs revendications, au moins ils accepteront de les infléchir.

Les meilleurs accords sont souvent une affaire de compromis.

La réduction de la durée du temps de travail sans diminution de salaires obère les finances de

l'entreprise. Elle tombe mal, à un moment où la productivité est faible. Robert Trévans ne peut pas rejeter cette demande. La loi est contraignante. Au moins, il expliquera ses projets et tentera de motiver ses auditeurs.

D'abord il dresse l'état de l'entreprise. Alarmant! C'est de bonne guerre.

Il croit exagérer, mais il se trompe. La situation est encore pire qu'il ne la dépeint. Il manque de recul et d'information pour bien juger.

La " Manufacture " est malade.

Les décisions gouvernementales vont aggraver son état. Robert Trévans laisse entrevoir qu'il ne sera pas facile de tout accorder, tout de suite. La situation préoccupante (et c'est un euphémisme) de la " Manufacture " (ce qui est vrai) ne le permet pas.

Il vaudrait mieux ne rien accorder maintenant et attendre des jours meilleurs.

Puis il se tait. Guette les réactions. Personne ne dit mot. Pour débloquer la discussion, il conclut:

" Eh bien, messieurs, apparemment nous sommes d'accord! "

" Qui vous dit qu'on est d'accord? " Rétorque le camarade Heguy.

" Mais votre silence, voyons! Qui ne dit mot consent." Alors Ebaldehgy se lève. Il regarde Heguy et il proclame:

" Nous, on ne croit pas un mot de ce que vous nous racontez. "

Voici, schématiquement résumée, la pensée du " camarade " Ebaldehgy.

Il est possible que l'entreprise n'aille pas très bien. Qu'elle soit moins compétitive que d'autres. Vu la façon dont l'atelier est organisé.

Mais tout ça n'a aucune importance. Nos actionnaires

belges gagnent beaucoup d'argent. Gros chiffres d'affaires internationaux! Gros bénéfices! Gros dividendes! Et ils ont besoin de la " Manufacture " pour s'implanter sur le marché militaire français et écouler encore plus de " marchandises ". Alors, ils ne peuvent pas et ils ne veulent pas abandonner leur petite filiale. La meilleure preuve! Ils viennent de vous recruter, monsieur Trévans. C'est tout vu. Ils paieront. Ils ont toujours payé.

Que représente la " Manufacture ", pour eux? Rien. Une goutte d'eau.

L'assistance applaudit.

Robert Trévans est surpris par les arguments de son contradicteur.

Il lui fait remarquer que tout semble vrai, dans son discours, sauf que les belges ne continueront pas longtemps à soutenir une entreprise déficitaire. Il est plus facile de se débarrasser d'une société qui ne pèse pas lourd dans la balance que d'une grosse société. La fermeture de la " Manufacture " n'aurait aucune importance pour la firme d'Hérial. Quant au marché de l'armement français, jusqu'à présent, les belges n'y ont pas pénétré. La " Manufacture " fabrique bien quelques pistolets pour la police et pour l'Afrique, mais les grosses commandes militaires sont réservées à son principal concurrent: Manurhin. La part de la " Manufacture " est marginale. Jamais le pistolet automatique " MAN " ne deviendra l'arme de référence des armées. La raison? Ils la connaissent. Les pièces ne sont pas interchangeables et le pistolet est beaucoup trop cher.

Les arguments d'Ebaldehéguy se retournent contre lui. Les " camarades " incroyables, pensent que les belges ont besoin de la " Manufacture ". C'est un pion dans leur stratégie multinationale.

" C'est nous qui avons besoin des belges " Réplique Robert Trévans.

Pour payer à chacun la cinquième semaine de congés payés, plus la semaine de trente-neuf heures (payées quarante), encore faut-il que la société dégage les ressources nécessaires. Robert Trévans a calculé que, si le compte d'exploitation prévisionnel que lui a naguère présenté André Girault est exact, l'incidence des nouvelles dispositions législatives qui représentent plus de quatre pour cent du chiffre d'affaires, entraînera un résultat négatif.

C'est le moment d'évoquer le voyage à Hérival. Et la nécessité de réduire les coûts pour devenir compétitif et regagner des parts de marché.

Robert Trévans explique ses projets à peine ébauchés. Les représentants du personnel savent bien comment sont organisées certaines entreprises performantes de petite mécanique. Ils comprennent ce discours. Ils l'attendaient même. Le contraire les eût étonné. Un " patron " cherche toujours à améliorer la productivité. Mais qui en subira les conséquences? Qui devra fournir un effort supplémentaire? Les salariés, bien sûr. Et si l'on modernise, ne va t-on pas aussi licencier du personnel?

Robert Trévans s'engage: pas de licenciements.

Cette déclaration semble irréaliste, dictée par les nécessités du moment. Encore des promesses de " patron ". Quel responsable désireux de sauver son entreprise, n'acceptera pas de sacrifier quelques victimes sur l'autel du résultat?

Les représentants du personnel se méfient des promesses de Robert Trévans..

Comment réduire le temps de fabrication d'un pistolet sans diminuer les effectifs? " Si trois personnes

peuvent fabriquer un pistolet au lieu de six, il y en a trois de trop. " Objecte Léon Herri.

" Si trois personnes suffisent pour fabriquer un pistolet, avec six nous en produirons deux et nous les vendrons aussi. " Réplique Robert Trévans. " Nous augmenterons nos productions, nous diminuerons nos coût et nous vendrons plus. "

" Et comment, s'il vous plaît? "

" Les belges nous aideront à trouver de nouveaux débouchés. "

Robert Trévans a confiance en l'avenir. Il essaie de convaincre ses interlocuteurs. Le plan dont il perçoit à peine les premiers linéaments, doit réussir.

Mais les " camarades " ont une vision différente de la situation. Ils pensent que les belges ont bougrement besoin de la " Manufacture " pour envisager de la restructurer. Aussi, deviennent-ils intransigeants et revendicatifs.

Ils ne cèdent pas.

Qu'on satisfasse leurs revendications d'abord. Ensuite, ils verront.

Principe numéro un: un tiens tu as vaut mieux que deux tu l'auras.

Ce qui est légal, il faut bien l'accorder, mais au prix de concessions de la part des salariés. Les nouveaux avantages pèseront lourd sur les finances de l'entreprise. La cinquième semaine de congés payés (une sur quarante-huit) représente une perte de plus de deux pour cent du chiffre d'affaires et les trente-neuf heures (au lieu de quarante), ajoutent encore plus de deux pour cent. Ces calculs simples, que tous comprennent, démontrent que l'entreprise perdra entre quatre et cinq pour cent de son chiffre d'affaires.

" Ca, on l'a bien compris, répond Heguy, mais, rassurez

vous, monsieur Trévans, nous ne sommes pas les seuls. Toutes les entreprises françaises sont soumises à la même obligation. Elles sont dans la même situation que nous. Alors, où est le problème? "

Robert Trévans sourit: " Si vous aviez une jambe cassée, auriez vous moins mal parce que votre copain serait dans la même situation que vous? "

" Des jambes cassées, comme ça, on voudrait bien en avoir plus souvent, nous, les travailleurs. " Les rires fusent. " Vous aussi, monsieur Trévans, vous êtes un salarié. Vous en profiterez, tout comme nous. "

" C'est exact. Mais l'important n'est pas de gagner un peu plus aujourd'hui pour risquer de tout perdre demain. Si l'entreprise ne peut plus faire face à ses échéances, que deviendrons nous? Dans certains cas, il vaut mieux se montrer raisonnable et limiter nos exigences. Nous sommes tous tributaires de la bonne marche de l'entreprise. Elle nous rémunère parce que nos clients achètent nos productions. "

" On n'a qu'à augmenter le prix de vente des pistolets. "

" Croyez vous que nos clients accepteront une hausse de prix? S'ils partent chez nos concurrents, qui payera vos salaires demain? "

" Les belges. " Répond une voix.

L'ambiance se détend. Les auditeurs sourient.. Ils ne semblent pas inquiets. Les mots d'ordre syndicaux et les dogmes établis les ont vaccinés contre la " propagande patronale ". La foi du charbonnier les anime.

La hotte des " belges ", comme celle du père Noël semble inépuisable.

Les représentants du personnel demandent aussi l'application immédiate des trente cinq heures hebdomadaires, payées quarante, cela va de soi.

Robert Trévans refuse net. Cette demande est prématurée.

La situation de l'entreprise ne le permet pas. Tout au plus leur laisse-t-il entendre qu'il n'est pas totalement opposé à cette idée. Mais il recommande d'attendre. Quand la réorganisation des productions produira ses résultats, peut-être?

Sur les chronométrages, tollé général.

Les chronométreurs ne franchiront pas les portes de l'atelier.

L'opposition est formelle, érigée en principe. C'est une atteinte à la dignité humaine, à la liberté du travail, un déni d'humanité. Les hommes ne sont pas des machines. Le prêtre-ouvrier intervient, évoque l'amour du prochain et le respect de l'homme, mélange christianisme et communisme, condamne " le patronat ", en bloc. La discussion change de ton.

Robert Trévans essaie de minimiser l'effet de cette mesure.

L'objectif n'est pas de juger les individus ni de les sanctionner, mais de connaître les temps nécessaires pour réaliser les opérations d'usinage, et orienter les décisions pour améliorer la productivité.

" La productivité c'est le capitalisme! " Tousse Herri.

Le mot est lancé. Les slogans fusent. L'exploitation de " l'Homme " par l'homme ressort des vieux tiroirs, poncifs mille fois répétés. Rejet total. Productivité égale taylorisation, émanation du grand capital américain. Les travailleurs ne l'admettront jamais. A bannir.

" Et le stakhanovisme? " Réplique Robert Trévans, furieux.

" Quoi le stakhanovisme? "

Attention à ne pas mélanger les deux concepts! Le stakhanovisme est le couronnement de la victoire du prolétariat lequel met librement toute son énergie au

service de la classe ouvrière et l'autre, le taylorisme, est l'expression de la plus honteuse des exploitations, celle de l'homme par l'homme.

" Qu'à cela ne tienne! " Réplique Robert Trévans. " Si nous devons être stakhanovistes, soyons le donc! "

Mais pour appliquer le stakhanovisme, encore faudrait-il que l'usine fût la propriété du prolétariat.

Œuvre collective? Très bien! Robert Trévans propose d'y intéresser tout le personnel et ses représentants. Tous les ouvriers (et l'encadrement bien sûr) seront consultés, associés et impliqués, individuellement. Ils discuteront, ils donneront leurs avis et ils éviteront les erreurs que peut-être la hiérarchie pourrait commettre, seule. On leur communiquera les résultats, au fur et à mesure. Robert Trévans s'engage à travailler " la main dans la main " avec le personnel.

Que veulent-ils de plus?

Ce qu'ils veulent? Ce n'est pas la démocratie, mais la dictature du prolétariat..

Attention! Pas de confusion! Les représentants du personnel sont "démocratiquement élus ". Ils représentent l'ensemble du personnel. C'est avec eux qu'il faudra discuter et négocier, pas avec n'importe qui.

La démocratie, oui, mais représentative, celle des délégués.

Sous ces conditions, ils veulent bien passer à la phase active, mais ils veilleront au respect des engagements.

Robert Trévans, croit avoir obtenu, à l'arraché, ce qu'il souhaite: impliquer les représentants du personnel à son projet de rénovation de l'atelier. Il se trompe. Avec eux, rien n'est jamais acquis. Tout est toujours remis en cause. Maintenant, il lui reste à convaincre les chefs d'équipes de bien vouloir essayer de jouer le jeu avec ceux qu'ils considèrent comme des " empêcheurs

de tourner en rond. "

Les revendications mineures sont vite expédiées.

A midi précises, la réunion est terminée. Un record.

André Girault et Rémi Princesse approuvent la démarche de Robert Trévans, mais du bout des lèvres. L'accord apparent des représentants du personnel est une manœuvre. On ne peut pas leur faire confiance. Ce qu'ils ont accepté aujourd'hui, ils le récuseront demain.

" Dès qu'ils auront rencontré leurs syndicats, ils changeront d'avis. Vous verrez. " Assure Rémi Princesse.

Les délégués obéissent aux secrétaires des sections locales qui font appliquer les mots d'ordre des fédérations nationales à Paris.

Les chefs d'équipes ont une piètre opinion des représentants du personnel. Gérard Verdon suggère d'organiser une réunion, l'après-midi même.

Les chefs d'équipes, déjà informés, promettent de faire un effort pour collaborer avec les " camarades ", mais ils conseillent de ne pas leur laisser le champ libre. On sait bien où cela mène. Le chronométrage et le changement des méthodes de travail sont nécessaires et acceptés. Un nouvel espoir anime la " Manufacture ".

Le vendredi soir Robert Trévans revient à Alet, par le train de Toulouse.

Il rêve, bercé par le mouvement du wagon, enfoncé dans le siège d'un wagon corail. L'avenir lui paraît souriant.

Le chant des poètes prend des accents lyriques pour parler des merveilles de la nature: le vol d'un oiseau, le babil d'un ruisseau ou l'éclat des pétales d'une rose. Robert Trévans, lui, rêve de concepts industriels: organisation du travail, simplification des pièces, définition de nouvelles méthodes, création des

outillage, confection des ébauches de carcasses, de culasses et de canons de revolvers par le procédé de la cire perdue et organisation du travail de l'atelier en groupements de machines. Il s'imagine déjà futur Président d'une petite société dynamique.

Avenir assuré! Il envisage même d'installer sa famille au pays basque.

Son épouse n'est pas heureuse. L'incertitude et la maladie la rongent. Elle craint l'avenir, chimère aux cent visages. Un ressort vient de se briser dans son âme. Elle sait qu'elle n'ira pas vivre au pays basque. Le doute étreint Robert Trévans.

Un week-end? Une journée et demi, vite passées. Maintenant, la " michelina " emporte Robert Trévans vers Carcassonne. Le petit train de la haute vallée roule au milieu des jardins et des vignes. Sur les murs des cabanons, des slogans peints: " guardarem la michelina " encadrent un escargot de couleur verte. Les habitants de la haute vallée de l'Aude manifestent, avec humour, leur attachement au petit train qui, de Quillan à Carcassonne, éveille plusieurs fois par jour les échos des collines avec son klaxon nostalgique. Robert Trévans se sent solidaire de leur combat.

Chapitre 5. Le plan de redressement.

Deux mois ont passé. Deux ou trois fois par semaine, André Girault invite Robert Trévans à un " repas d'affaires ". Une habitude s'instaure.

Les techniciens belges ont terminé leurs chronométrages. Non sans mal. Le programme élaboré par Robert Trévans, Maurice Etcharray et Gérard Verdon avec l'assistance de Richard Vanlinden, est presque respecté.

Pierre Gillet apprécie l'effort.

Les ouvriers et les chefs d'équipes se sont pliés de bonne grâce aux exigences des mesures de temps et les représentants du personnel ont manifesté une neutralité étonnante. Il est vrai qu'ils ont obtenu la cinquième semaine de congés payés et travaillent maintenant trente neuf heures, payées quarante. Ces concessions compensent les petits inconvénients suscité par les chronométrages.

La pause précède la revendication.

" Auriez-vous gagné la paix sociale? " Plaisante André Girault.

Rémi Princesse dubitatif, réserve son diagnostic: " Ils vous attendent au tournant. Pour l'instant, ils vous laissent faire, ils vous observent. Mais vous verrez, les revendications vont pleuvoir. " Cet homme est un pessimiste né.

Les résultats des mesures sont accablants.

La durée totale de fabrication d'un pistolet automatique

de calibre 9 mm, parabellum, s'élève à vingt cinq heures et douze minutes.

" Le double de la moyenne de la profession ". Observe Pierre Gillet. " Dans ces conditions, vous devez perdre bien de l'argent. Ou alors vos clients ne sont pas regardants sur les prix. "

Cette remarque impressionne et inquiète Robert Trévans.

Il en conclut que la " Manufacture " doit impérativement réduire de moitié ses temps de production. Mais pour éviter de licencier, il faudra vendre deux fois plus. Un programme ambitieux, mais jouable.

Aussitôt il se livre à quelques calculs simples.

Connaissant la durée totale de fabrication d'un pistolet (estimée à partir des résultats des chronométrages), le coût salarial moyen de l'heure d'atelier (charges fixes comprises), les volumes produits, vendus et mis en stocks, le cumul des coûts fixes et le prix de vente moyen (toutes informations extirpées avec peine à Rémi Princesse le soupçonneux: " qu'est-ce que vous voulez faire de cela? ", Robert Trévans estime le résultat comptable de l'année écoulée.

Dans l'industrie, les mathématiques sont reines, mais elles sont élémentaires. Elles dépassent rarement le niveau des quatre opérations arithmétiques de base, plus la règle de trois. Les calculs sont simples, longs et fastidieux. Il faut être patient et souvent contrôler car les erreurs sont fréquentes.

Résultats.

Robert Trévans est stupéfait. Il a du mal à y croire. Il refait trois fois ses opérations. Il finit tard dans la nuit. Le lendemain matin, il contrôle ses notes. Il n'y a pas d'erreur majeure. Il décide d'en parler à André Girault qui se demande ce que lui veut encore ce collaborateur

laborieux et tenace.

Inutile d'essayer de lui expliquer la méthode employée à partir des temps opératoires, des quantités produites, etc. Ni les tableaux de calculs. Inutile de lui démontrer la pertinence de la démarche.

André Girault est réfractaire aux calculs. Les nombres ne l'inspirent pas. Ce n'est pas un analyste, mais un intuitif, un artiste, un politique.

Cet homme s'ennuie à la " Manufacture ". Il ne peut pas rester plus de deux heures enfermé dans son bureau sans ressentir le besoin de " faire une course ". Comprenez le! Des " obligations urgente " l'arrachent à la routine administrative du métier de PDG.

Alors droit au but, donc!

Robert Trévans annonce à André Girault que, selon ses calculs, les pertes de la société, estimées au titre de l'exercice précédent (année 1981), représenteraient le tiers du chiffre d'affaires.

Silence. André Girault n'écoute pas. Il est distrait.

Humilité. Robert Trévans espère s'être trompé.

" Voyons! Je le saurais. Ce n'est pas possible. " Déclare André Girault qui enfin reprend contact avec la réalité

" J'ai refait plusieurs fois mes calculs, tout contrôlé, tout vérifié. Les chronométrages sont précis. Peut-être un paramètre m'échappe t-il? "

" C'est cela! " Répond André Girault incrédule. La méthode employée par Robert Trévans n'est peut-être pas la bonne, en tout cas elle n'est pas orthodoxe, mais comme il n'aime ni les calculs ni les chiffres, le PDG préfère s'en tenir aux banalités: " Oui, ce doit être cela! Vérifiez encore! "

Il semble songeur, mal à l'aise. Pris d'un doute, il appelle Rémi Princesse.

Douterait-il de son comptable?

Monsieur Princesse entrouvre la porte. De la main droite, il agrippe la poignée. Il hasarde la tête dans l'entrebâillement. Cette position est parfaitement instable et inconfortable. Va t-il tomber ou bondir:

" Vous m'avez demandé, monsieur Girault? "

" Oui! Notre résultat de l'an dernier est-il conforme aux prévisions faites en octobre? " Lui demande à brûle-pourpoint André Girault.

" Le dépouillement des états comptables ne sont pas tout à fait achevés. " Répond Rémi Princesse. Il ne connaît pas encore les " vrais résultats " de l'année 1981. Vers la fin de l'après-midi, peut-être? Pour une première estimation seulement, mais sans garantie et " sous toutes réserves! Vous savez, on peut toujours se tromper. Il faut s'y reprendre à deux fois et ma fille est encore débutante. Elle ne connaît pas encore très bien la nouvelle machine comptable."

André Girault semble agacé. L'approche simplifiée de Robert Trévans, présentée avant celle de son comptable le contrarie. Il aimerait, lui, le PDG, être le premier informé et sûr. Mais les chiffres sont là, présentés en quelques tableaux. Alors, il annonce le résultat à son comptable et il attend sa réaction.

" D'où ça sort? Pas possible. " Réplique le secrétaire administratif.

Et d'abord, comment peut-on, sans analyser les interminables états de la comptabilité en partie double, déterminer le résultat?

Et par quel raccourci?

Il ne semble pas convaincu. Mais il est poli ou prudent. Ce jeune blanc bec, pense t-il, qui lui donne une leçon de comptabilité analytique, sera, dans quelques mois, son nouveau patron. Peut-être?

Il reconnaît volontiers que le résultat prévisionnel avancé au mois d'octobre de l'année précédente était "

un peu optimiste ". Le " vrai résultat " sera probablement inférieur à la prévision. Peut-être même " légèrement négatif " ?

Mais jamais, " au grand jamais ", elle n'atteindra l'ordre de grandeur avancé par " monsieur Trévans ". Jamais ! Cet homme n'a aucune confiance dans les calculs de Robert Trévans. Et d'abord, il n'est pas comptable, ce Trévans.

" Vous dites que nous allons perdre de l'argent ? " S'inquiète André Girault.

" Je n'en suis pas encore bien sûr. " Se défend Rémi Princesse.

Le comptable n'est pas responsable des mauvais résultats d'une société, elle les constate. Mais un comptable diligent doit voir venir la tempête et alerter son " patron ", avant qu'il ne soit trop tard.

Rémi Princesse bredouille une vague excuse pour détourner la conversation, cherche une porte de sortie : " Ah ! j'allais oublier de vous en parler, tellement je suis perturbé par le bouclage des comptes de fin d'année. Notre banquier m'a téléphoné. Il voudrait vous rencontrer, monsieur Girault. "

" Les étrennes ? " Plaisante André Girault.

" Oh non ! " Répond Rémi Princesse sans rire. " C'est à propos du découvert de fin de mois. "

" Ah bon, si ce n'est que cela. "

Le compte de la " Manufacture " est toujours à découvert à la fin du mois. La banque lui accorde une ligne de crédits pour franchir le cap difficile du règlement des salaires. Une simple routine, pour André Girault.

Rémi Princesse rejoint discrètement son bureau. André Girault convient de reparler de " tout cela " en fin d'après-midi , quand monsieur Princesse aura

bouclé ses comptes: " Rassurez-vous, tout ira bien! "

Robert Trévans vérifie ses calculs. Une fois de plus. Maurice Etcharray et Gérard Verdon, contrôlent la liste de toutes les opérations: usinage, montage, marquage, contrôle, polissage, traitements thermiques et brunissage, montage final, essais au stand de tir et conditionnement avant expédition. Ils n'ont rien omis. Gérard refait les interminables additions de nombres décimaux et sexagésimaux. Il convertit les dixièmes de minutes en minutes et les minutes en heures. Le résultat final est inexorablement le même. Affligeant.

Au milieu de l'après-midi, Robert Trévans est sûr du résultat. Gérard l'aide. Il lui confie qu'une amie qui travaille dans l'agence bancaire locale a entendu parler de " sérieux problèmes de trésorerie " à la " Manufacture ".

L'heure approche où Rémi Princesse doit remettre ses conclusions.

Robert Trévans attend cet instant avec une grande tension d'esprit. L'ignorance apparente de Rémi Princesse est un subterfuge pour retarder l'échéance. Cet homme sait déjà que la situation est grave, mais il n'ose pas l'annoncer. L'assurance affectée d'André Girault aussi paraît étrange. Un patron peut-il ignorer à ce point la situation réelle de son entreprise? Le navire coulerait-il et son capitaine n'en serait pas informé? André Girault et Rémi Princesse sont-ils des simulateurs? Ou des ignorants?

Il n'y a pas de comptabilité analytique d'atelier. La direction ne connaît pas le coût des fabrications. Les résultats comptables sont établis une fois par an, pour le bilan, au début de l'année suivante. Mais il est trop tard pour réagir.

Il souhaite s'être trompé.

Si ses prévisions se confirment, la " Manufacture " va peut-être déposer le bilan et lui redevenir chômeur.

Mais s'il s'est trompé, quelle satisfaction pour Rémi Princesse!

Il imagine le rictus triomphateur de son collègue, sans pitié pour le nouveau directeur général. Ce jeunot ignore les subtilités du " Plan comptable 57 " et il se mêle de calculer (à sa façon) le résultat annuel. Son image sera sérieusement affectée. Même André Girault ne manquera pas de le lui faire remarquer.

Quand tous les ouvriers ont quitté l'atelier Robert Trévans rejoint Rémi Princesse dans le bureau d'André Girault. Le chef comptable est assis, recroquevillé sur une chaise, face à André Girault. Il semble effondré. Il a perdu ce petit sourire en coin, narquois et sarcastique à l'attention de Robert Trévans, cet audacieux qui, ce matin même, lui annonçait un résultat, sans même consulter les livres comptables. Rémi Princesse feuillette fébrilement des notes griffonnées à la hâte. Ses doigts tremblent un peu et sa paupière gauche est animée d'un tic nerveux.

Robert Trévans comprend que l'instant est grave. Son vis à vis gêné, ne trouve pas les mots pour exprimer l'inexprimable. La peur lui noue l'estomac elle le cloue sur son siège. Il est au bord de la crise cardiaque.

André Girault attend le verdict. Lui aussi est anxieux, tendu. Il, rassemble son courage et il demande: " Eh bien monsieur Princesse, de bonnes nouvelles, au moins? "

Comment répondre à cette question? "Monsieur Princesse " triture ses notes, s'excuse de n'avoir pas complètement terminé, " quelques petits comptes encore". Sa fille vient de partir. Son travail est inachevé, incomplet encore, mais il n'ose pas demander un délai supplémentaire. Pourtant, il aimerait bien.

" Au fait monsieur Princesse! "

Bien qu'il manque au comptable le solde de certains comptes mineurs " oh, peu importants! ", il peut quand même, avoue t-il, donner une première idée.

André Girault s'impatiente.

Soudain la sentence tombe. Comme la foudre au milieu des blés, elle fauche les épis et détruit les espoirs de moissons.

Rémi Princesse annonce: " Sur l'ensemble de l'année 1981, nous avons perdu, un peu plus du tiers de notre chiffre d'affaire ".

Il est des moments où, écrasé par le poids de la réalité, l'esprit refuse de comprendre. André Girault récolte les fruits de sa gestion, mais il se ressaisit aussitôt. Réprobateur, il interroge Rémi Princesse.

Ne s'est-il pas trompé dans ses calculs? Hélas non! A t-il bien tout vérifié? Rien oublié? Toujours non! Comment est-ce possible? Pourquoi ne s'est-il aperçu de rien? Plus tôt? Pourquoi n'a t-il pas vu venir " ce trou "?

" Voyons monsieur Princesse! "

Les bonnes raisons se heurtent souvent au mur de l'incompréhension quand on manque d'éléments pour juger. A défaut d'explications, on cherche des boucs émissaires ou on accuse la malchance. On rend l'un et l'autre responsables des maux qui nous frappent, dont nous sommes seuls fautifs.

Rémi Princesse ne manque pas de raisons. Il a eu le temps de préparer son plaidoyer. André Girault surpris l'écoute, comprend, mais n'approuve pas.

Les explications de Rémi Princesse semblent pertinentes, mais elles n'excusent pas le fait qu'il ne l'ait pas averti plus tôt. " J'aurais pu prendre des mesures. " Il ne peut pas se réfugier devant l'excuse traditionnelle: " Je vous l'avais bien dit. " Ni Rémi

Princesse ni André Girault ne comprennent que, faute d'avoir mis en place un système cohérent de mesure des temps opératoires et une comptabilité analytique d'atelier, ils sont incapables de prévoir.

Quant à proposer des remèdes?

L'entreprise est gouvernée par deux aveugles.

Profitant d'un répit, Rémi Princesse annonce qu'il a téléphoné au directeur de l'agence bancaire. Le découvert excède (et de beaucoup) la ligne de crédits accordée à la société. Le directeur de l'agence refuse tout net de passer outre. Ni les protestations de fidélité ni les lamentations de Rémi Princesse n'ont attendri ce coeur sec. " J'ai tout essayé. Je ne peux pas faire plus ". Rémi Princesse est désespéré, mais heureux de faire diversion et montrer son dévouement à l'entreprise. " Peut-être que si vous alliez le voir, en personne, monsieur Girault, il daignerait vous accorder une petite rallonge? "

Beaucoup d'entreprises travaillent à crédit. Il faut dépenser de l'argent avant d'en gagner. Il faut acheter pour produire avant de vendre. Et quand on vend, la plupart du temps les clients exigent des délais de paiement. Les entreprises leur consentent du crédit. Elles deviennent les banquiers de leurs clients. Aussi, manquent-elles de trésorerie, à la fin du mois pour payer leur personnel. Alors elles empruntent aux banques qui leur avancent l'argent nécessaire pour couvrir les échéances (jusqu'à un certain niveau), mais le leur font payer cher. Quand une banque refuse de faire crédit à une entreprise, c'est la catastrophe. Le " nerf de la guerre " vient à manquer et l'entreprise ne peut plus honorer ses échéances. Elle risque d'être acculée au dépôt de bilan si un fournisseur exige le paiement immédiat de sa créance et saisit le tribunal de commerce.

" Il ne peut pas nous faire ça. " S'indigne André Girault. Il feint d'être en colère contre son banquier: " Je vais le trouver de suite. Quelle heure est-il? "

Il n'est pas encore six heures. Le PDG abandonne ses interlocuteurs.

L'occasion est bonne pour se donner l'impression d'agir.

Le lendemain, Rémi Princesse se plaint. Il a mal dormi.

Espère t-il attirer la compassion?

André Girault reconnaît que son ambassade a " fait chou blanc. " Le banquier veut bien accorder plus de crédit à la " Manufacture ", mais il exige une caution solidaire de la " Fabrique ".

Quand il voit leurs mines déconfites, Robert Trévans comprend combien ces messieurs de la direction appréhendent les réactions de " nos amis belges " et particulièrement celles du patron des filiales, monsieur Bourdon.

Jusqu'à présent, les dirigeants de la " Manufacture " avaient réussi à camoufler tant bien que mal l'état de leurs finances délabrées. Ils jonglaient avec les lignes de crédits bancaires. Ils faisaient traîner les règlements des fournisseurs. Ils retardaient le paiement des charges sociales. Ils quémandaient des rallonges de délais pour le règlement des taxes. l'Etat (bonne fille) y consentait parfois. André Girault avait de l'entregent. Il savait convaincre. Rémi Princesse savait se plaindre. Il accusait la dureté des temps. Il protestait de sa bonne foi et il glanait des aumônes. Le miracle s'accomplissait et le système continuait de fonctionner.

Maintenant tout cela est fini. Le " trou " est trop important. La vérité éclate Les lamentations sont vaines. Les tentatives de diversion ne font plus recette. Les protestations de bonne foi, l'assurance de rentrées

prochaines ou les promesses de grosses commandes belges n'opèrent plus. Le charme est rompu. Le banquier est intraitable.

André Girault est contraint d'en informer ses " amis belges ". D'abord, il demande à Rémi Princesse de contacter discrètement les services comptables de la " Fabrique ". Peut-être pourraient-ils lui avancer la somme nécessaire pour faire face aux échéances du mois de janvier? Le refus est poli, mais net. Les comptables d'Héristal doivent aussi rendre des comptes. Ils ne peuvent pas prendre une telle responsabilité. La décision appartient au directeur des filiales, monsieur Bourdon. C'est un homme entier et impulsif. Ses réactions sont imprévisibles. Il est capable, pour décharger sa propre responsabilité, d'en référer au " Board of Directors ", la plus haute instance décisionnelle de la maison mère. Et là? Dieu garde la " Manufacture "! André Girault n'ose pas affronter directement le grand patron. Alors il téléphone à Pierre Gillet. Peut-il s'entremettre, jouer les bons offices?

Pierre Gillet juge la situation " préoccupante ", promet d'en parler à monsieur Bourdon, mais souhaite réfléchir avant de lui " présenter la chose ".

Robert Trévans vient de comprendre qu'il est pris au piège. Le piège tissé par André Girault se referme sur lui. La vérité est simple. Cet homme a recruté son successeur pour se débarrasser d'une entreprise insolvable. Voilà pourquoi le PDG se montre si aimable. Voilà pourquoi il l'invite souvent au restaurant. Pour l'amadouer. Mais c'est de la manipulation! La " Manufacture " est malade, très malade. Que va faire Robert Trévans?

D'abord essayer de sauver la " Manufacture " Il estime que c'est possible, mais il faut bâtir un plan de redressement. Tout n'est pas encore perdu. Il se met immédiatement au travail.

Il mobilise Maurice Etcharray et Gérard Verdon. Aucun détail technique ne doit être omis: liste des opérations et des temps, affectation du personnel de fabrication, de contrôle et d'entretien, consommations des matières et fournitures et besoins en énergie électrique et thermique. Il harcèle Rémi Princesse et mademoiselle Sophie. Il leur arrache certaines données comptables complémentaires: état des salaires et des charges sociales, coûts des énergies et liste des frais généraux compressibles et incompressibles. Il leur extorque aussi le détail des comptes des classes six et sept du plan comptable, achats et ventes.

Les hypothèses initiales sont examinées avec les responsables de la production et du bureau d'études. Une refonte complète de l'atelier et des méthodes de fabrication, selon les idées développées depuis deux mois, est envisagée. Il est possible de fabriquer un pistolet en neuf heures environ. Avec une marge de sécurité de dix pour cent, cela donne dix heures. L'hypothèse semble raisonnable à Maurice Etcharray.

Robert Trévans travaille deux jours pleins. Il quitte l'usine tard le soir.

Gérard l'assiste, bénévole.

Robert Trévans élabore une trentaine de tableaux de chiffres.

Ces documents décrivent la production, les temps opératoires, l'affectation des hommes avec leurs salaires (et charges), les consommations de matière et d'énergie, les coûts par secteurs d'activité et par phases de la fabrication et le coût de revient final, les charges fixes, les ventes réelles de l'année écoulée et les stocks

de fin d'année, valorisés au prix de revient (ou au prix d'achat, pour les matières et outillages).

La synthèse, c'est le résultat d'exploitation.

En fait, Robert Trévans vient d'élaborer une comptabilité analytique prévisionnelle et un budget. L'entreprise est petite. Les circuits de fabrication sont simples. Les postes budgétaires ne sont pas nombreux. Un document préparatoire peut-être bouclé en quelques dizaines d'heures de travail par un seul homme.

Il comprend deux volets.

Le premier décrit la situation actuelle. Il en ressort une perte égale au tiers du chiffre d'affaires, sur la base de l'année écoulée. Puisque les calculs confirment la réalité le modèle doit être juste.

Le second décrit la situation future, mais il faut restructurer l'atelier et changer les méthodes de travail.

Le prix de vente correspond au prix moyen du marché.

Le résultat redevient positif, voisin de dix pour cent du chiffre d'affaires. Les volumes de production sont plus que doublés. Robert Trévans retient l'hypothèse que l'on vendra tout ce que l'on produira pour exclure le recours aux licenciements que les hommes politiques coutumiers de la langue de bois appellent compression d'effectifs et d'autres, moins délicats, dégraissages.

Le " point mort " est atteint vers le dixième mois de l'année calendaire.

La simulation est éloquente. Elle se passe de commentaires. L'évidence s'impose, dichotomique: il faut moderniser tout le processus de production ou déposer le bilan et licencier tout le personnel.

C'est cela ou rien.

La solution proposée, exige de concevoir de nouvelles ébauches de carcasses et de culasses par le procédé de la cire perdue, d'organiser la production par

groupements de machines et de fabriquer des nouveaux outillages et de nouveaux outils. L'investissement initial nécessaire est estimé dans ses grandes lignes. Robert Trévans n'a pas les moyens de financer. Le projet est réalisable en moins de six mois, mais il ne faut pas s'endormir. Un gros effort sera demandé à une petite équipe de volontaires.

Richard Vanlinden contacté par téléphone, encourage Robert Trévans.

Robert Trévans rencontre André Girault et Rémi Princesse.

Il leur présente son plan. Rémi Princesse émet quelques objections de principe pour se donner l'apparence de la compétence. N'est-il pas comptable? Ne serait-ce pas son rôle de présenter un plan? Au fond, il n'a aucune confiance dans les calculs de son collègue. Les tableaux de Robert Trévans défient l'orthodoxie comptable. Les règles de la comptabilité en parties doubles ne sont pas respectées et les tableaux de calculs sans " débit " ni " crédit " n'évoquent rien pour lui.

André Girault semble enchanté: " Enfin une proposition chiffrée. Qu'est ce que je disais? Hein! Monsieur Princesse! "

Il faut la soumettre à " nos amis belges ", même si les comptables de la " Fabrique " doivent en critiquer la forme.

Monsieur Bourdon informé des mauvais résultats de la " Manufacture " par Pierre Gillet, réagit. Il fait convoquer André Girault et Rémi Princesse à Héristal le lundi suivant. Il veut une explication " entre hommes "

André Girault sait ce que ce que cela signifie et Rémi Princesse qui n'a pas vu venir la catastrophe, rase les murs en partant le vendredi soir.

Entre temps, les comptables de la " Fabrique " ont inondé Rémi Princesse de demandes de documents à *expédier d'urgence*, afin de vérifier et d'analyser les causes de la " dérive ". Pour préparer la réunion. Les hommes chargés du " contrôle ", là-haut, n'ont rien vu venir. Maintenant, ils trouvent des excuses. Ils ont fait confiance à Rémi Princesse. C'est lui le bouc émissaire. Sur lui retombera la colère des " puissants ".

André Girault allègue de graves problèmes familiaux. Il ne pourra pas aller au rendez-vous d'Hérystal lundi. Et il le regrette beaucoup. Il propose à Robert Trévans de le remplacer. N'a t-il pas dans ses cartons un projet de modernisation de la " Manufacture "? N'est ce pas normal qu'il le présente lui-même? " Vous savez, moi, les chiffres! " Bien sûr, monsieur Princesse l'accompagnera, avec les documents comptables. " Après tout, c'est lui qui n'a pas vu venir. " En filigrane: Qu'il se débrouille!

Le comptable, coupable désigné, continue de feuilleter fébrilement les liasses de documents étalées sur le bureau d'André Girault. Il aimerait bien qu'il lui épargnât cette épreuve. N'y aurait-il pas, lundi, une obligation impérative qui le retiendrait? Il est mal à l'aise. André Girault, décidément sans pitié, lui intime l'ordre d'aller à Hérystal, comme on envoie le condamné à la potence. Et puis encore, pour achever de le décontenancer: " Enlevez moi ces paperasses de mon bureau! ", avec un air méchant.

Rémi Princesse rejoint son bureau, les bras tout chargés de classeurs.

" Vous vous rendez compte! Grommèle André Girault à l'adresse de Robert Trévans. Et ça se prétend comptable diplômé. " Il ne lui pardonne pas de n'avoir " rien vu venir ". Quand le chef fait une erreur, le

lampiste tringue.

Robert Trévans ne retourne pas à Alet, ce vendredi soir. Il révisé son projet tout le samedi matin. La situation est grave. Une crainte l'obsède, retomber dans le cycle pernicieux du chômage.

Les ingénieurs de la " Fabrique " l'ont encouragé à présenter son projet. Il lui ont laissé espérer une audience favorable de la part du " patron ". Confiance donc!

Si le projet est accepté, peut-être pourra t-il encore sauver la " Manufacture " et son emploi? Mais s'il échoue, si le " grand patron " refuse de lui accorder sa confiance et de lui donner les moyens, il redeviendra chômeur.

Et pour retrouver quoi? Et pour atterrir où?

La pensée de renouer avec le cycle du chômage l'angoisse. Quelle que soit l'issue de la réunion, il n'attendra pas pour interroger le marché du travail. Un directeur en exercice peut plus facilement se placer. Il est en position pour négocier. Les candidats " en situation " sont plus recherchés que les chômeurs.

C'est décidé. A l'issue de la réunion de lundi, il mènera l'offensive sur deux fronts: le sauvetage de la " Manufacture " et la recherche d'un emploi salarié à l'extérieur. C'est plus sûr. Même si " nos amis belges " refusaient leur concours financier, la " Manufacture " ne cesserait pas immédiatement son activité. Il y aurait une période d'observation. Assez de temps pour réagir peut-être?

Robert Trévans est un optimiste. Pour l'instant, il travaille. Il se battra pour défendre son emploi. Il veut aller de l'avant.

Le samedi après-midi, il ressent le besoin de se distraire.

Il part en auto, traverse Bayonne, remonte les berges de la Nive, fleuve lent et paresseux, puis il se dirige vers l'océan. Il tourne en rond et il se perd sur des routes en cul de sac. Il échoue dans une cour de ferme, puis dans un lotissement de petites maisons blanches, gaies, coquettes, pimpantes, avec balcons, loggias, toits d'ardoises et fenêtres chargées de géraniums et pélargoniums.

Les collines sont les dunes vertes d'un océan immobile. Le pays est vallonné, bosselé, torturé par la nature. L'architecte suprême a façonné un paysage labyrinthique. On y perd le sens de l'orientation. Robert Trévans admire cette complexité, addition de collines simples, la sinuosité des routes et l'harmonie des maisons adossées aux paysages calmes. Les maisons basques se ressemblent toutes. Elles sont blanches, belles et fleuries. Elles confèrent au pays un cachet singulier, une signature qui garantit l'authenticité du tableau. Le pays basque est une oeuvre d'art. Des artistes ont peint ces petites maisons sur les collines, comme des voiles immobiles sur l'océan quand le vent est en panne.

Lotissement! Maison témoin! Prix? Trop cher! Insatisfait Robert. Un jour peut-être il achètera une belle maison aux alentours de Biarritz. On peut toujours se faire plaisir en rêvant.

Il visite Arcangues, observatoire des Pyrénées. Du haut d'un promontoire, la vue embrasse cette terre de paix, " l'Hemen Bakea " .

La solitude l'ennuie. Au restaurant, il se sent étranger au pays.

Une impression de malaise envahit son esprit.

Il visite Guétary, Saint-Jean-de-Luz. Tout l'ennuie. Pourtant, c'est beau. A deux pas c'est l'océan. Les

vagues battent le rivage. La cote est découpé, inhospitalière. L'écume du ressac, déferle et gronde. Tant de beauté grandiose!

Ce pays n'est pas fait pour lui. Que vient-il faire ici, lui, l'étranger qui respire l'air du large? Il s'étonne d'être Robert Trévans, porteur d'un projet, de hantises et d'espoirs. Il a conscience d'être unique, avec tous ses problèmes.

Que peuvent les éléments extérieurs contre la force qui est en nous?

Dimanche matin.

Le train s'ébranle vers Paris. Rémi Princesse n'est pas au rendez-vous.

Peut-être a-t-il changé d'avis et préféré prendre l'avion, afin de partir plus tard? Il aurait pu m'en parler pense Robert Trévans contrarié.

Rendez-vous à Paris, donc.

A la gare du Nord, Rémi Princesse est toujours absent. Cette manière de faire cavalier seul déplaît à Robert Trévans. Tant pis! Il se retrouveront à l'hôtel à Liège. Robert Trévans met à profit l'absence de son collègue. Il relit ses notes. Demain est important. Pour l'instant, son contrat lui assure un emploi, mais pour combien de temps encore?

Un chauffeur de la " Fabrique " l'attend à la gare de Liège. Il s'étonne. On lui avait demandé de prendre " deux messieurs ". Robert Trévans comprend enfin que Rémi Princesse ne viendra pas demain. Pour raison familiale, peut-être? Lui aussi?

Il sera seul pour affronter les belges et défendre la " Manufacture ".

En quoi Rémi Princesse peut-il l'aider? Ce poids mort est tout juste capable de se plaindre. Le plan de

redressement proposé par Robert Trévans démontre avec une évidence lumineuse l'incompétence des dirigeants de la " Manufacture ". L'absence de comptabilité analytique a précipité le déclin de l'entreprise.

Peut-être est-ce mieux ainsi que Rémi Princesse soit absent?

Lundi matin, au rez-de-chaussée du bâtiment de la direction générale.

La salle de réunion peut contenir douze à quinze personnes. Six petites tables légères et mobiles sont disposées en mode circulaire. Sur une table d'angle, au fond de la salle, une cafetière, une théière, un sucrier, des tasses de porcelaine blanche et des petites cuillères. Libre-service pour les participants.

Sont présents: messieurs Bourdon, Gillet, Vanlinden, le chef du bureau d'études, et le directeur comptable du groupe, assisté de deux adjoints, plus spécialement formés à la comptabilité analytique et au contrôle de gestion.

Il est huit heures et trente minutes. La réunion peut commencer.

Monsieur Bourdon s'étonne que messieurs Girault et Princesse soient absents. Pierre Gillet lui répond que monsieur Girault lui a téléphoné pour s'excuser. Un problème familial le retient chez lui. Mais il a délégué monsieur Trévans pour le remplacer. Le Directeur général souhaite présenter un plan de redressement. Quant à l'absence de monsieur Princesse, il ne se l'explique pas. Il vient de téléphoner à la " Manufacture "; ce dernier n'est pas encore arrivé.

Le directeur de la comptabilité estime que tout cela " est fort gênant ". Comment examiner les comptes sans comptable? Huit personnes risquent de perdre leur temps. Il suggère de reporter la réunion, mais il exige

que, cette fois-ci, chacun y participe. Doit-on reporter cette réunion?

Monsieur Bourdon, mécontent, tranche la question. Il propose qu'avant de se séparer, l'on accorde au moins un peu d'attention au projet préparé par " monsieur Trévans ". De toutes façons ce ne sera pas long: " Monsieur Trévans, vous avez une heure, pas plus. "

André Girault et Rémi Princesse absents, Robert Trévans est plus libre de s'exprimer. Ces deux là ne prendront pas ombrage de ce qu'il va dire. Pas de scrupules! Ce n'est pas lui le responsable de la situation de la " Manufacture " .

D'abord il dit sa surprise devant les carences dans la gestion de l'atelier et de la société. Il est nouveau dans le métier. Il a dû (en trois mois) se familiariser avec les techniques de la fabrication des armes de poing et l'organisation de l'atelier.

Il remercie les ingénieurs et les techniciens de la " Fabrique " qui l'ont aidé.

Puis il entre dans le vif du sujet.

Il présente les tableaux d'analyse des opérations de fabrication et de mesure des temps opératoires, pièce par pièce, étape par étape. Il explique comment, à partir des mesures de temps réalisées dans l'atelier et des données comptables, il a pu calculer le résultat comptable de " l'exercice 1981 " et déterminer la perte, avec une assez bonne approximation.

Les comptables comparent les chiffres et vérifient la pertinence des calculs.

Robert Trévans poursuit l'exposé de ses calculs. Le coût de revient d'un pistolet est prohibitif. La perte se monte à près d'un tiers du chiffre d'affaires, en accord avec le chiffre annoncé par monsieur Princesse. Les comptables de la " Fabrique " qui possèdent le

double des comptes communiqués par Rémi Princesse, étudient les tableaux et concluent que tout est exact. Un bon point pour Robert Trévans.

Messieurs les comptables commencent à s'intéresser à son travail.

Donnez des tableaux de chiffres ou des graphiques à un comptable ou à un ingénieur, aussitôt il se plonge dans l'analyse des nombres ou des courbes. C'est un réflexe. Les participants à la réunion sont tous ingénieurs ou comptables.

On examine les tableaux de Robert Trévans. On les contrôle. On les décortique et on les analyse, ligne par ligne, colonne par colonne. Les participants se prennent au jeu. Vanlinden et Gillet étudient les fiches de chronométrage et les analyses des postes et des tâches. Ils les comparent avec celles de leurs chronométrateurs. Les comptables dissèquent les tableaux de coûts et de charges et les barèmes de salaires et d'énergie. Les feuillets élaborés par Robert Trévans font plusieurs fois le tour des tables regroupées en cercle. Le temps passe. Personne ne regarde la pendule murale ou sa montre. Il peut être un peu moins de dix heures quand tout apparaît enfin clair à chacun.

La société de Bayonne perd de l'argent parce que le temps de fabrication des pistolets est beaucoup trop long et certains frais généraux trop élevés. La rigueur froide des calculs et des chiffres le démontre. Le modèle présenté par Robert Trévans est clair, éloquent et juste.

Les questions semblent épuisées.

Alors, monsieur Bourdon propose de faire une pause. Un employé apporte des biscuits.

Pierre Gillet veut téléphoner pour prendre des nouvelles de monsieur Princesse, à la " Manufacture ".

" Laissez! Ce n'est pas la peine! " Rétorque monsieur Bourdon. " Voyons plutôt la suite du travail de monsieur Trévans! "

Robert Trévans comprend qu'il vient de gagner la partie. Il a conquis son auditoire. On l'écoute et on lui fait confiance. On lui accorde plus de temps.

Maintenant, il développe son plan de redressement.

De la même manière et suivant le même schéma, il présente de nouveaux tableaux, analogues aux précédents, mais établis à partir d'autres hypothèses. La discussion tourne autour du bien-fondé des hypothèses préalables. Pour les calculs, on fait confiance à " monsieur Trévans ". Il a démontré ses capacités analytiques dans la première demi séance.

Les techniciens et les ingénieurs de la " Fabrique ", entendez messieurs Gillet et Vanlinden interviennent et confirment la validité des postulats. On peut parfaitement réaliser une carcasse au terme d'une soixantaine d'opérations seulement, contre trois cents jusqu'à présent. C'est une question de définition des formes et de conception de l'ébauche. On peut économiser beaucoup de temps grâce au travail par groupements de machines.

Les ingénieurs belges soutiennent le travail de Robert Trévans. Ils y ont été associés.

" A la fin, ça donne quoi? " Demande monsieur Bourdon.

Robert Trévans présente les tableaux de calculs de résultats. La société redeviendra bénéficiaire à la condition de doubler son volume de production.

Les ventes aussi devront suivre.

" Si vos prix sont bons, nous trouverons des clients. " Assure monsieur Bourdon.

" Envisagez vous des réductions d'effectifs? "

" Aucune. " répond sans hésiter Robert Trévans.

D'une part, cela réduirait la production sans diminuer les charges fixes, d'autre part, les risques de tensions sociales sont élevés à cause de la situation politique. Il souhaite les éviter.

" Quels délais proposez vous et combien cela coûtera-t-il pour mettre en place la nouvelle organisation? "

Pierre Gillet intervient. Il estime que, selon les études menées conjointement avec monsieur Vanlinden, il faut compter pour le dessin, la conception et l'assistance au démarrage de l'opération sur le site, l'envoi de trois à quatre techniciens pendant cinq à six mois. Les achats d'outillages et d'outils sont estimés aussi. S'il n'y avait pas assez de machines à la " Manufacture ", la " Fabrique " pourrait lui en prêter sur son stock de sécurité.

Midi approche.

Monsieur Bourdon annonce que le vice-président du groupe viendra déjeuner avec le groupe, sur place, dans la salle de réunion. Et " monsieur Trévans " présentera une fois de plus, son projet, mais d'une manière plus concise, uniquement les tableaux de synthèse. On les fait photocopier. On les tire sur des feuillets transparents. On apporte un rétroprojecteur. On déroule le grand écran puis on abaisse les stores. Enfin les tables sont disposées de manière à faire face à l'écran. Comme à l'école, face au tableau noir.

Le vice président arrive flanqué d'un secrétaire particulier, un jeune cadre diplômé, frais émoulu de l'université. Il griffonne des notes sur un épais cahier relié en cuir vert. Il interrompt parfois le conférencier pour se faire préciser des notions que tous les participants estiment évidentes. Ce monsieur courtois et disert semble avide de s'informer.

Monsieur Bourdon commente les chiffres clés avec un à-propos qui prouve qu'il a bien suivi les explications de Robert Trévans, mais pédant et superficiel.

Les auditeurs se taisent. Le vice président écoute, pose une question parfois, rare mais précise. Les résultats l'intéressent. Les détails techniques l'ennuient. C'est un financier, doublé d'un décideur. Il trouve le projet " intéressant ". Enfin il se tourne vers le directeur des filiales et il lui demande:

" Alors, votre avis, monsieur Bourdon! "

Monsieur Bourdon est surpris. Il aurait aimé faire endosser la responsabilité de la décision à son supérieur hiérarchique. Maintenant, elle lui incombe. Il ne peut plus reculer. Il bombe le torse et répond d'une voix ferme:

" La proposition de monsieur Trévans, validée par nos ingénieurs et nos comptables me semble probante. Nous en acceptons les conclusions. "

" Alors? " Insiste le vice président.

" Et bien, nous avons décidé de les mettre en application. "

Il est en partie couvert puisque le vice président n'a pas formulé d'objections.

" Qui ne dit mot consent. Vous voyez, cette maxime s'applique aussi en Belgique " glisse Vanlinden malicieux, à l'oreille de Robert Trévans.

Le vice président remercie " monsieur Trévans " pour ce " bon travail ", salue distraitement l'assemblée et s'en va, suivi par son secrétaire.

Robert Trévans peut enfin s'asseoir et manger. Il a faim. Il n'a pas pris de petit déjeuner ce matin. Messieurs Gillet et Vanlinden restent avec lui.

" Je vous reverrai avant votre départ. " Lui enjoint

monsieur Bourdon.

Après-midi.

Pierre Gillet téléphone à André Girault pour l'informer. Ce dernier tient à remercier chaleureusement Robert Trévans:

" Vous voyez bien que ma présence n'était pas nécessaire. Vous sous en êtes très bien tiré tout seul! J'en étais sûr. " Au moins cela, il l'avait prévu.

Robert Trévans se souvient de la figure morose d'André Girault le vendredi, avant son départ de l'usine. Son regard de bovin attristé considérait son collaborateur comme s'il partait pour l'abattoir.

Aujourd'hui, le même homme se permet de crâner.

Monsieur Princesse, victime d'une indisposition, avait averti André Girault, le dimanche soir. Il regrettait de ne pouvoir partir. " Grande fatigue "! Certificat médical (de complaisance) et arrêt de travail faisant foi. Avec obligation de repos absolu et " interdiction de voyager ", cela allait de soi. André Girault n'avait pas osé lui en faire le reproche. Coupable lui-même, il avait des faiblesses envers ce collaborateur incompetent, mais dévoué, confident de ses petites combines. Rémi Princesse fermait les yeux sur ce qu'il convenait d'ignorer.

Un homme à ménager, en somme.

" Je vous avoue que nous avons passé une très mauvaise matinée. " Assure André Girault au téléphone.

" Il fallait venir, monsieur Girault, lui répond du tac au tac Pierre Gillet. Nous avons bien travaillé ce matin, vous savez et dans une bonne ambiance. Quel dommage! Peut-être une prochaine fois?"

L'avenir démontrera que ni André Girault, ni Rémi Princesse ne remettront jamais les pieds à la " Fabrique "

Fin de l'après midi.

Robert Trévans rencontre monsieur Bourdon qui lui dicte ses décisions:

Un: La " Fabrique " cautionnera les découverts bancaires de la " Manufacture " jusqu'au mois de septembre, mais pas au delà, pour un montant correspondant aux besoins exprimés par Robert Trévans. En septembre, le nouveau système de production devrait être opérationnel. Une lettre de caution sera envoyée à la direction de l'agence bancaire de Bayonne.

Deux: Elle prêtera gratuitement les dessinateurs et les techniciens nécessaires aux études de simplification des pièces principales, de la conception des outillages et outils ainsi qu'à la mise en place du travail en groupement de machines.

Trois: Elle financera directement les achats de matériels nouveaux: moules de fonderie, outillages et outils, mais ceux-ci resteront sa propriété exclusive.

Quatre: Elle mettra monsieur Trévans en relation avec un ou deux clients américains susceptibles de lui ouvrir un débouché sur le marché des Etats-Unis.

Cinq: Monsieur Trévans établira un calendrier de réalisation et un budget. Monsieur Pierre Gillet en contrôlera le bon déroulement et lui rendra compte.

Robert Trévans est comblé.

" Et, si j'observe le moindre dérapage, j'arrête tout. Compris? Et tant pis pour la Manufacture." Ajoute monsieur Bourdon.

Un protocole est signé entre messieurs Bourdon, Trévans et Gillet. Il les engage.

" Vous expliquerez tout cela à monsieur Girault à votre retour. C'est à vous que je demanderai des comptes, désormais. De toutes façons, c'est nous qui assumons les risques financiers." Monsieur Bourdon insiste de

nouveau sur l'effort que sa division va devoir soutenir pour aider la " Manufacture " : " Vous savez, j'ai besoin aussi de mes collaborateurs pour mes autres sociétés. Nous venons d'acheter une usine de fabrication de revolvers en Caroline du Nord. Nos techniciens y sont souvent appelés pour conseil. La " Manufacture " n'est pas la plus importante de nos filiales, mais elle nous donne bien du souci. "

Robert Trévans arrive à l'aéroport de Biarritz le lendemain vers midi. André Girault est retenu à déjeuner. Il s'excuse de ne pouvoir l'inviter. Il lui propose de l'emmener le soir à Saint-Jean-de-Luz où il doit dîner avec un ami.

" Pour fêter votre réussite. Si! Si! J'y tiens. "

Toutes les occasions sont bonnes pour mener bonne chère. Va pour Saint-Jean-de-Luz! Robert Trévans accepte.

André Girault, égal à lui-même, se montre charmant, enjôleur, attentif à satisfaire son invité, heureux de jouir des agréments de la bonne table. Il abuse de la bonne chère sans arrière-pensée, épicurien replet. Puis vient le temps de la " chistera ", une variante du jeu de pelote qui se joue sur trois murs.

André Girault parfois pratique cet exercice, mais il se fatigue vite. Les " kilos " perdus sont aussitôt regagnés.

Ensuite, ils vont se promener sur la digue, puis reviennent au port. Les bateaux dansent, en mal du large. Enfin ils échouent sur la terrasse d'un café proche de la maison où Louis XIV s'arrêta sur le chemin des noces. Pauvre Marie Mancini!

Robert Trévans demande à André Girault pourquoi la direction de la " Fabrique " continue de soutenir financièrement la " Manufacture ".
Il a droit à un cours d'histoire récente.

Quand les autorités françaises décidèrent de remplacer le fusil MAS 36 (Manufacture d'Armes de Saint-Étienne, modèle 1936) qui équipait les armées, elles ouvrirent un formidable marché. Le nouveau fusil serait fabriqué par centaines de milliers d'exemplaires, sans présumer des possibles exportations.

La " Fabrique " était intéressée par ce " marché du siècle ". Mais, une loi cadre stipulait que l'armement militaire devait être produit par une firme française, dirigée par un président français. Afin de concourir sur le marché du nouveau fusil, la " Fabrique " acquit donc une participation minoritaire dans le capital de la " Manufacture ". Elle apportait les moyens matériels et humains et les capitaux qui manquaient à sa nouvelle filiale. En contrepartie, elle espérait pénétrer dans la forteresse des fournisseurs aux armées. Le cheval de Troie!

En même temps, vers la fin des années 70, l'armée de l'air belge décidait de renouveler sa flotte aérienne. Les " Mirages " de l'Aéronautique Marcel Dassault rivalisèrent avec les F.101 de l'américain Lockheed. Ces derniers l'emportèrent à la suite de sombres marchandages qui firent la " une " des grands quotidiens et soulevèrent un tollé de protestations de la part du gouvernement et de la classe politique française, toutes tendances confondues. La déception fut énorme. Les autorités françaises décidèrent d'exclure la " Fabrique " et sa filiale française du marché du nouveau fusil, le FAMAS. Monsieur Girault parvint à récupérer quelques fabrications accessoires, mais il dut créer, en son nom propre, une société indépendante de toute ingérence belge.

Les espoirs des dirigeants de la " Fabrique " s'écroulaient. Leur filiale française ne présentait plus guère d'intérêt pour eux. Pendant quelques temps, ils s'en désintéressèrent. Cependant, comme ils tenaient à

conserver un point d'ancrage dans ce pays, en prévision d'un avenir plus favorable, ils maintinrent leur participation minoritaire dans le capital de la " Manufacture ". Encore fallait-il que l'entreprise fût rentable.

Une rude semaine s'achève. Robert Trévans monte dans le train de Toulouse.

Les voyages en train ont une vertu particulière; ils font défiler nos pensées comme les paysages. Ils nous libèrent de nos soucis, de nos problèmes et de nos angoisses. La rupture momentanée du cycle routinier du travail, l'espace d'un voyage, est l'occasion d'oublier et de rêver. Entre le départ et l'arrivée, tout change. Autres lieux, autres gens, autres mondes, autres mœurs. La réalité atténuée par les brumes du souvenir s'estompe.

Robert Trévans vit simultanément trois vies: l'une à la " Manufacture " avec ses problèmes et ses angoisses, l'autre dans sa famille auprès de son épouse qui entre lentement en dépression et la troisième dans le train, rêveuse et idéale. Encore faut-il distinguer entre l'aller et le retour. Les états d'âme diffèrent.

Dans le train du retour, les problèmes de la " Manufacture " s'effilochent, perdent de l'acuité, se subliment. L'esprit de Robert Trévans se prend sur la toile du rêve. L'araignée du souvenir fait revivre l'enfance. Robert Trévans revoit la vallée de l'Estoublaise, une rivière perdue, affluent de l'Asse qui se jette dans la Durance. Les hauts sommets voisinent avec les précipices. Ils portent des noms qu'on ne trouve pas dans les manuels de géographie courante: Serre de Montdenier, Mourre de Chanier. Au delà, vers l'ouest, bleuissent les lavandes en été. De Valensole à Riez, elles forment un champ de mer à l'horizon. A

gauche les replis de la montagne cachent les à-pic du Verdon. Le grand canyon.

L'esprit est volage. Une remarque ou une observation récente recoupe le fil de la mémoire. Robert Trévans oublie l'Estoublaise, la Haute Provence, ses parents, sa famille, ses copains, sa jeunesse. Il pense à son travail. La semaine prochaine se tiendra la réunion mensuelle du comité d'entreprise.

Aux représentants du personnel, il expliquera la situation de la société, sans rien leur cacher. Tant pis! Il leur dira tout. Il n'a rien à perdre.

Tôt ou tard, ils apprendront la vérité. Alors n'est-il pas préférable de les informer de suite? Peut-être cela les incitera t-il à devenir coopératifs?

Loin du théâtre de l'action, il est sûr de lui, calme et triomphant.

Le wagon est un cocon. Robert Trévans considère la " Manufacture " avec la sérénité de l'entomologiste qui examine les insectes à la loupe ou un stratège qui prépare la bataille sur une jeu de cartes d'état-major. Oui, il surmontera tous les obstacles.

De même que la taille des objets diminue à mesure que l'on s'éloigne au point de devenir minuscules, les problèmes de la " Manufacture " perdent de l'importance et de l'acuité avec l'éloignement. Il est facile de refaire le monde à distance.

Déjà il sort un bloc-notes de sa serviette. Déjà il commence à griffonner: Organisation de la réunion, paragraphes: *un, deux, trois*. Schéma, forme, contenu, arguments, structure (essentiel et accessoire). Penser à... Ne pas oublier de.. Noter. Il note de son écriture nerveuse. Objections? Il imagine les réponses. Affirmations fausses, clichés, mots d'ordre, questions?

Doit-il tout prévoir au risque d'oublier l'accessoire ou bien être prêt pour l'esquive et donner la réplique? Avoir réponse à tout ou faire confiance à sa capacité de répartie?

Est-ce bien important? Non! Se dit-il.

L'important, c'est la sincérité qui emporte la conviction.

Que pèseront ses tableaux de chiffres devant le mur inébranlable des croyances?

Que vaudront ses convictions?

Parviendra t-il à convaincre les militants dont la foi est érigée en dogme?

Comment son message sera t-il perçu par ses interlocuteurs?

Quelle confiance lui accorderont-ils?

Voudront-ils même l'entendre, l'écouter?

Deux mondes antagonistes liés par les mêmes intérêts, s'affrontent. L'enjeu de ce combat est la survie d'une entreprise. Parfois Robert Trévans se sent comme un jouet, ballotté par des forces cosmiques.

Il lui arrive de désespérer des hommes.

Et cependant, il est libre. Il se sent libre.

Les dirigeants de la " Fabrique " lui font confiance. Ils lui ont donné leur aval. Ils n'ont même pas sollicité l'avis d'André Girault. Robert Trévans est comme le capitaine d'un navire en perdition. A lui de redresser la barre.

André Girault reste le président de droit. Bien sûr!

Mais quel est son projet?

Se débarrasser de la " Manufacture ". Ses deux petites sociétés très rentables, suffisent à son bonheur. Son intérêt personnel commande qu'il laisse faire son collaborateur et même qu'il le soutienne.

Tout n'est-il pas parfait dans le meilleur des mondes?

Quel est le risque majeur pour Robert Trévans?

Echouer et retomber dans la spirale du chômage?
Même pas, mais réussir à demi et devenir l'actionnaire principal d'une " Manufacture " en difficulté. Ce qui revient à assumer seul toutes les conséquences d'une faillite annoncée.

Chapitre 6. L'espoir.

Une mauvaise nouvelle vient troubler l'euphorie de Robert Trévans. Les études conduites par les ingénieurs de la " Fabrique " démontrent que le coût de revient de fabrication des moules de carcasses et de culasses par le procédé de la cire perdue est prohibitif. La fonderie de la " Fabrique " n'est pas équipée pour fabriquer des pièces de petites dimensions coulées en grappes. Le principe en soi n'est pas à proscrire, reconnaît le responsable, mais l'équipement et l'expérience de cette société sont seulement adaptés pour les grosses pièces unitaires.

Robert Trévans décide de tenter sa chance avec la société espagnole ASTRA. Cette société fabrique, entre autres armes de poing, le célèbre " Barracuda ", un revolver à six coup. La référence à la " Fabrique " servira d'introduction et Pierre Gillet accompagnera la délégation de la " Manufacture ".

Un rendez-vous est pris pour le premier jeudi de février, à l'usine de Eibar, dans la province de Guipúzcoa.

Maintenant, le moment est venu d'informer les représentants du personnel que la situation financière de la " Manufacture " est catastrophique.

Au menu: les résultats de la " Manufacture " et le plan de redressement.

Rémi Princesse est mis à contribution. Robert Trévans

le convainc de participer à la réunion. Il le fait asseoir au banc des accusés, presque. Ah, monsieur n'a pas voulu aller à Hérystal! Ah, monsieur était fatigué! Très bien! Alors maintenant, montrez nous donc votre savoir-faire, monsieur Rémi Princesse! Allez expliquer aux " camarades " les bons résultats de votre gestion! Rémi Princesse, mal à l'aise, lit et commente devant onze visages fermés, le dernier compte d'exploitation, autant dire de l'hébreu pour des personnes qui n'ont jamais entendu parler d'*amortissements dégressifs* ou de *TFSE*. Le comptable dénonce la dureté des temps et le lâchage des banques sur un ton larmoyant. Vous prétendez que " nous sommes tous dans le même bateau ", monsieur l'hypocrite? Mais vous oubliez de dire que ceux qui sont à la barre, disposent de bouées de sauvetage personnelles. Vous êtes proche de la retraite et monsieur Girault n'a rien à craindre; ses sociétés en nom personnel lui permettent de vivre bien. Par contre, tous les autres, y compris Robert Trévans, sont des chômeurs potentiels. Pour eux, pas d'issue de secours!

Les représentants du personnel ne croient pas un mot de ce discours confus.

Pour analyser la situation, leur raisonnement tient du syllogisme: les belges veulent garder la " Manufacture " puisqu'ils viennent d'accepter le plan de redressement de Trévans (c'est évident) et ils sont riches; alors, ils peuvent payer. Et qu'est-ce qu'il nous ennuie, celui-là, avec ses banques.

" Et pourtant, c'est une banque nationalisée. " Se lamente Rémi Princesse.

" Oui, mais elle se comporte en entreprise capitaliste " Répond un " camarade " au fond de la salle.

Robert Trévans fait taire les ricanements. La petite " Manufacture " est en péril. Elle se heurte au " mur de l'argent ". Elle est tributaire et dépendante de son

actionnaire belge, pour survivre.

Les dirigeants de la " Fabrique " veulent bien aider la " Manufacture ", mais il faudra que chacun fournisse un effort particulier. La réussite du plan de redressement dépend de la bonne volonté de tous. Son échec entraînera le dépôt de bilan, suivi de la liquidation des biens. Et du licenciement de tous, Robert Trévans comme les autres.

Maintenant, le plan de redressement: quelques tableaux simples.

Il ne faut pas être grand clerc pour comprendre cela. Ce n'est pas de la comptabilité à la Rémi Princesse. Robert Trévans explique, commente, développe et répond aux questions. Il est disponible, patient et pédagogue. Il ne ménage pas sa peine. Il se dépense beaucoup. Et pas de suppression d'emploi, s'il vous plaît.

Cette communication devrait semer le désarroi.

Ici, à la " Manufacture ", elle soulève l'incrédulité et l'hilarité, sauf chez les représentants de l'encadrement. Un délégué syndical ose mettre en doute le résultat annoncé. " Du bluff " peut-être? Pour manipuler les camarades et leur faire avaler " votre plan de redressement ". On a compris. La nouvelle direction veut faire travailler plus les ouvriers pour engranger encore plus de bénéfices qui iront gonfler les poches des Belges et de monsieur Girault?

Voilà une idée intéressante! Les militants CGT approuvent cette déclaration qui ne vient pas d'eux. Ils proposent même que l'on inscrive (notez greffier!) une motion dans le compte rendu de la réunion. Pour dénoncer " l'exploitation des travailleurs par le capitalisme belge ".

Et encore quoi? S'insurge Robert Trévans. Il proteste de sa bonne foi. Peine perdue. Il insiste. Il tente de convaincre. Les chiffres parlent.

C'est à peine si on le croit. Les chiffres, comme les sondages, varient selon les écoles et les choix politiques. On leur fait dire ce que l'on veut.
Traduisez!

Tout ce qui émane de la direction est suspect, par principe.
Comment raisonner ces incroyables? Comment les convaincre?

Robert Trévans propose de remettre à chacun, un exemplaire photocopié du compte d'exploitation. Pour qu'ils puissent l'étudier en détail. Lui demander des explications, au besoin. Refus unanime.

Pourquoi?

Ces documents sont peut-être " truqués " et " monsieur Trévans " à la solde des belges, leur paraît suspect. Et puis d'ailleurs, ils se déclarent incompetents, inaptes à juger. Ils le clament tout haut, bien fort. Ils n'ont pas fait d'études de comptabilité ni de finance, eux.

C'est une fin de non-recevoir.

Alors, qu'ils soumettent les comptes de la " Manufacture " à un expert comptable de leur choix, désigné par leurs centrales syndicales!

Refus net.

Les représentants du personnel refusent de " faire le jeu de la direction ".

Que veulent-ils? Se demande Robert Trévans. Que la " Manufacture " dépose son bilan? Scier la branche qui les porte? Enjeu stupide!

Ces jeunes cherchent à détruire cette société (émanation du capitalisme).

Dans quel but? Pour en prendre le pouvoir peut-être? Une partie de bras de fer se joue ici dont l'enjeu est politique et les ressorts psychologiques. Les politiciens

tirent les ficelles. Quant aux psychologues, n'en parlons pas!

Leur attitude est incompréhensible. A la base, les marionnettes s'agitent, manipulées par les états-majors des partis.

La " Manufacture ", comme beaucoup de petites sociétés, allait pâtir de cette lutte livrée au coeur des entreprises dans le but avoué de conquérir le pouvoir suprême avec pour corollaire la déstabilisation et la pagaille générale. Les militants de base, esclaves embrigadés, dirigés par des forces occultes, comme des soldats ivres, montent au front sous la mitraille des projecteurs de l'actualité. Ils seront les premiers sacrifiés.

Robert Trévans tente de raisonner les représentants du personnel, mais il ne parvient pas à les convaincre. L'idéologie est une forteresse de déraison. Ses portes restent closes.

Que valent ses explications rationnelles contre les dogmes?

" Vous voyez bien. Les belges continuent à mettre de l'argent dans cette société. " Affirment ses contradicteurs. "Les capitalistes belges nous aident parce qu'ils y trouvent leur avantage. Ils perdent de l'argent maintenant, peut-être? Mais ils en gagneront plus tard, beaucoup. " Cette dialectique erronée recueillie est bien accueillie par les " camarades ".

Robert Trévans veut leur expliquer la différence entre le capitalisme et le libéralisme. Les dirigeants de la " Fabrique ", ne sont pas tous des capitalistes. La plupart sont des gestionnaires, salariés comme lui. Ils sont responsables de la marche de l'entreprise et responsables des résultats. Ils travaillent pour faire gagner de l'argent à la société, pas pour se " remplir les poches ". Une entreprise qui ne gagne pas d'argent est

condamnée. Elle risque de disparaître.

" Il y a une limite à tout. Ajoute Robert Trévans. Le jour où les actionnaires belges jugeront qu'ils ont perdu trop d'argent avec la " Manufacture ", ils tireront les conclusions qui s'imposent et ils fermeront le robinet à finances."

Les contradicteurs de Robert Trévans reconnaissent que les ingénieurs de la " Fabrique " sont de bons travailleurs, mais ils servent le " Grand Capital ". Ils se dépensent sans compter. C'est vrai! Mais ils doivent être payés en conséquence. On leur verse sans doute de gros salaires.

Le " Capital " remercie ses serviteurs.

" Nous, nous défendons les travailleurs, pas les capitalistes. " Affirme Heguy.

La discussion tourne au débat politique, inutile et oiseux. Robert Trévans essaie de recentrer la discussion. Peine perdue. Ces entêtés ne veulent rien admettre.

Comme il désespère de les convaincre, il met fin à la réunion.

Ses tentatives d'explication, sa volonté de clarification et son effort de pédagogie pour expliquer la situation de l'entreprise n'ont servi à rien. C'est à désespérer des hommes. Autant parler à un mur. Au moins, le mur peut toujours renvoyer l'écho de vos paroles et il ne les met pas en doute.

Que conclure de cette réunion déroutante?

Les représentants du personnel ne contestent la nécessité de moderniser les méthodes pour améliorer la situation de l'entreprise ni même que la " Manufacture " perde de l'argent, mais ils croient que la " Fabrique " belge, bonne fée, compensera les pertes jusqu'au retour des bénéfiques. En attendant, elle peut et elle doit payer. Les " fruits de l'expansion " devront être partagés entre

tous. Equitablement. Eux aussi, veulent leur part des résultats. Il y aura de nouvelles revendications salariales.

Ils refusent de coopérer par conviction personnelle, mais aussi " parce qu'ils ont un poil dans la main " assure sans nuances Maurice Etcharray. Ils assisteront en observateurs passifs.

Robert Trévans espère qu'au moins ils le laisseront libre d'agir. Mais attention!

S'il porte atteinte, de quelque manière que ce soit, aux *droits imprescriptibles* des travailleurs, il les trouvera en travers de son chemin. En termes clairs, quand le moment sera venu de passer à l'action, ils exploiteront le moindre prétexte, aussi spécieux soit-il, pour déclencher une grève. La réorganisation de l'atelier ne manquera pas de leur en fournir l'occasion.

Robert Trévans mène un combat solitaire avec Maurice Etcharray, Gérard Verdon et les cinq chefs d'équipes. Les représentants du personnel ne l'aident pas. Ne comptez pas sur eux pour motiver leurs troupes. L'effet d'inertie constitue un handicap grave.

Et pourtant, il veut la sauver, la " Manufacture ".

Dynamiser une équipe en annonçant d'emblée une mauvaise nouvelle, équivaut à réussir un exercice de haute voltige. Robert Trévans veut prendre son bâton de pèlerin et informer le personnel de l'atelier! Il veut convaincre les ouvriers contre l'avis de leurs représentants. Maurice Etcharray et Gérard Verdon l'aident. Heureusement, l'intervention des chronométrateurs belges a préparé les esprits. Les chefs d'équipes savent que la société est en " mauvaise posture ". Encore ignorent-ils l'ampleur du désastre. Informer le personnel ouvrier; il n'y faut pas compter.

Le climat social est détestable. Des îlots de militants syndiqués, embrigadés et convaincus, défendent les

thèses soutenues par leurs délégués syndicaux. Ils font de la résistance passive. Il faut convaincre les brebis fidèles à la direction, sans vexer les représentants du personnel, jaloux de leurs prérogatives et attentifs à défendre leurs "droits", mener un travail de sape. C'est le rôle de la hiérarchie. Mais peut-on faire de l'information sans diviser l'atelier? Sans déclencher une guerre civile?

L'avenir le dira.

Les délégués syndicaux et les membres du comité d'entreprise déforment les propos de Robert Trévans. Volonté de nuire ou déformation professionnelle? Ils interprètent ses paroles dans un sens favorable aux thèses soutenues par leur syndicat. Ils traduisent dans leur langage propre les informations reçues et ils en altèrent le sens et la portée.

Le mythe de la lutte des classes, la foi en la victoire du prolétariat et le maniement de la dialectique, avivés par la montée en puissance de la classe politique appelée "peuple de gauche", donnent des ailes aux protagonistes de la *lutte finale*. Les revendications des indépendantistes basques, soutenues par une poignée de militants actifs et diffusées dans la région, ajoutent une note particulière au climat délétère. L'ambiance dans l'atelier en est toute imprégnée. Elle génère un mélange détonant, explosif, conflictuel. Robert Trévans sent la menace. Il devient prudent.

Vendredi matin. Robert Trévans réunit toute la hiérarchie, en présence de messieurs Girault et Princesse. Plusieurs chefs d'équipes confirment l'existence de rumeurs dans l'atelier. On prétend que les belges resserrent leur emprise sur la société. Ils profitent de la situation financière critique pour imposer leurs méthodes.

On parle même de licenciements. Certains représentants

du personnel ont déjà fait savoir qu'ils s'y opposeraient par tous les moyens.

Qui donc a parlé de licencier? La désinformation est complète.

Les trois syndicats représentés dans l'entreprise ont fait monter les enchères. La lutte pour conquérir les adhérents est féroce. Les cotisations sont le nerf de la guerre syndicale. Contre la direction, trois syndicats semblent unis, mais, dans l'ombre, ils se livrent une lutte sans merci pour gagner les suffrages. Cette guerre fratricide engendre des tensions dans l'entreprise, génère des surenchères, divise les travailleurs et nuit à la qualité et à la productivité du travail.

Robert Trévans fait un exposé précis et documenté. On l'interroge. Il répond et rassure ses interlocuteurs. L'auditoire est attentif, sérieux, grave, inquiet aussi. Le message passe. Il faut moderniser l'atelier et changer les méthodes. Les chefs d'équipes soulignent l'ampleur de la tâche, mais reconnaissent que c'est nécessaire. Seulement les obstacles ne sont pas d'ordre technique, mais humain. Les " irréductibles ", une dizaine d'individus, soutenus par un noyau de sympathisants actifs, moins de vingt pour cent de l'effectif, influencent les jeunes travailleurs et les contraignent par la menace. Que peuvent faire les chefs d'équipes?

Pris individuellement, la plupart des représentants du personnel semblent sensés. On peut même discuter avec eux, mais les occasions de les rencontrer isolément sont rares. Il est impossible d'aborder un représentant du personnel sans qu'aussitôt un ou deux " camarades " ne viennent se mêler à la conversation. Robert Trévans en a fait plusieurs fois l'expérience. Les délégués appliquent un vieil adage selon lequel " l'union fait la force ". Ils évitent de tomber dans le piège de la

discussion en tête à tête. La présence de témoins, susceptibles de rendre compte en haut lieu, constitue une incitation forte à défendre l'orthodoxie. A quels mots d'ordre obéissent-ils? Qui joue le rôle de commissaire du peuple?

Seul le prêtre ouvrier accepte de discuter sans témoin. C'est un débattre de premier ordre, bouillonnant d'idées, même s'il doit, pour l'emporter, user de subterfuges et recourir au mensonge. Avec lui, la discussion se perd dans les méandres d'un raisonnement pervers. Sophiste en un siècle ou domine la langue de bois, il est superflu de prolonger une discussion dont les propos sont subjectifs. Homme de foi (peut-être?), de mauvaise foi (sûrement).

Si les voies du seigneur sont impénétrables, les siennes forment un labyrinthe.

Sa pensée emprunte des chemins sinueux pour convaincre ses interlocuteurs, comme les sentes de montagnes zigzaguent pour atteindre le sommet. Il mélange allégrement religion, politique, syndicalisme et travail. On l'accuse même de prêcher, le dimanche, dans sa paroisse, contre la " Manufacture ".

Son travail est irréprochable. Nul n'a jamais pu le prendre en défaut. C'est là sa force. Ne jamais se laisser prendre.

Gérard Verdon avertit Robert Trévans: " Méfiez vous de lui! C'est le pire de tous. Il est cachottier et sournois. Il excite les autres. Il les pousse à commettre des actes qu'il n'oserait pas accomplir lui-même. "
Ce curé tentateur serait-il le diable?

Robert Trévans envisage de réunir le personnel de l'atelier pour l'informer.

Peut-être le croira t-il, lui? Maurice Etcharray le lui déconseille. Pour les représentants du personnel, ce serait un *casus belli*. Le bouche à oreille suffira. Les

délégués syndicaux observent une attitude neutre. Ne les excitons pas! Si on empiète sur leur propre terrain, ils pourraient en prendre ombrage.

Au besoin, une réflexion par ci ou par là, une discussion avec l'un ou l'autre, contribueront à calmer les appréhensions.

Robert Trévans écoute les conseils du contremaître, mais il juge inacceptable que la direction ne puisse informer le personnel sans encourir les foudres de ses représentants. Où est la démocratie?

Le droit à l'information est confisqué par une poignée de trublions.

Deux dessinateurs belges arrivent à la " Manufacture " avec Richard Vanlinden. André Girault leur réserve des chambres dans un hôtel confortable près de la plage entre Anglet et Biarritz avec vue directe sur le terrain de golf et prix abordables en hiver. Robert Trévans les transporte matin, midi (il déjeune avec eux) et soir dans son auto. A midi, souvent, André Girault partage leur repas et paie (repas d'affaires oblige) sur le compte de la " Manufacture ", générosité facile puisque la " fabrique " avance l'argent de sa filiale. Soleil et chaleur douce (20 degrés en février, ce n'est pas rare). André Girault invite " nos amis belges " aussi le soir, parfois (toujours aux frais de la société), trop heureux de leur faire apprécier les agréments du pays.

Il veut qu'ils gardent un bon souvenir de leur séjour.

A l'usine, on travaille dur: observations, analyses, réflexions et discussions avec les chefs d'équipes et les opérateurs; réunions de synthèse pendant lesquelles toute personne qui le désire est invitée à donner son avis. On démonte une arme. On analyse chaque pièce en détail. On suppute l'utilité d'un bossage, la position et le diamètre d'un perçage, la forme d'un profil ou la justification d'un congé. Simplifier n'est pas simple.

Cela prend des heures. Le soir, les techniciens belges et français travaillent tard. Ils continuent de discuter au restaurant, au moment du dîner.

Un véritable tribunal tient ses assises.

L'accusé: le pistolet de 9 mm parabellum.

Les avocats de la défense et les accusateurs: tout le personnel, sans exception.

Chacun peut venir défendre ou critiquer la conception de l'arme et la manière de travailler pour la produire. Les pièces détachées, posées sur une table, sont les pièces à conviction. Le pistolet, coupable désigné des mauvais résultats de la "Manufacture", est exposé à la vindicte de ses détracteurs "on pourrait modifier ceci, supprimer cela, transformer encore..". Il joue le rôle du prévenu dans un procès qui n'admet pas de circonstances atténuantes.

Les représentants du personnel sont invités à présenter leurs suggestions.

Point d'ostracisme! Les techniciens belges apprécient tous les avis. Mais les anciens de la "Manufacture" savent bien que les apparences sont trompeuses. Le démon se déguise pour mieux endormir sa victime. Bientôt il embouchera les trompettes de la "lutte finale". Le chat joue avec la souris.

"Le temps n'est pas venu encore d'agir". Répète Maurice Etcharray. "Quand le programme sera plus avancé, quand ils sentiront que vous allez gagner, ils se manifesteront." Il réserve son verdict, mais il sait, le sage au triomphe modeste, qu'un jour, il pourra proclamer d'une voix tranquille:

"Voyez! Je vous l'avais bien dit!" Pauvre victoire.

Une semaine vient de s'écouler.

Robert Trévans, Pierre Gillet, Maurice Etcharray et Roger Verdon roulent vers l'Espagne sous une pluie battante. Ils traversent le Labourd (direction Irún),

paysage doucement vallonné, entre Biarritz et l'Espagne, l'une des trois provinces du pays basque français avec la Soule et la Basse Navarre. Sept soeurs (trois en France et quatre en Espagne) constituent ce pays, dont on dit que les sept n'en font qu'une: *zaspiak-bat*, unifiées par la langue, la culture et l'esprit. Maurice Etcharray est originaire du Labourd. Il parle couramment le basque. Ce détail est important. Les responsables de l'usine ASTRA sont basques aussi et attachés à leur culture, indépendants et fiers.

Une pluie torrentielle accompagne les voyageurs jusqu'à la frontière. Peut-être facilite t-elle le passage de la douane? Ils échappent à la fouille (fréquente, en raison des problèmes liées au mouvement *Iparetarak*, branche armée de l'ETA). Robert Trévans cache dans la poche de son veston, une carcasse de pistolet et Gérard Verdon une culasse. Si les douaniers venaient à découvrir les pièces d'armement, ils auraient droit à une fouille complète du véhicule et peut-être, un interrogatoire " musclés ".

Monsieur Etcharray remercie les saints labourdains: Jean, Etienne et Pée.

En Espagne, il pleut. Puis, une brise descendue de la cordillère Cantabrique chasse les nuages. Le soleil apparaît. Maintenant, ils pénètrent dans un paysage de montagnes abruptes, de rochers et de forêts. L'océan surgit parfois dans une échancrure. La route serpente au pied des monts. La côte est découpée, ouverte comme une huître. Les tons pastels se confondent avec le ciel. L'horizon est incertain. Des cheminées d'usines pointent leurs paratonnerres. Des villes et des villages surgissent dans un creux de montagnes. Forges, fonderies, industries métallurgiques, mécaniques et électriques font la richesse des cités basques. C'est la terre des anciens forgerons d'Euskadi.

Le " País Vasco " .

Un panneau routier indique " *Gernika* ". Robert Trévans se souvient de la réponse que Picasso avait faite à un officier allemand lequel, regardant avec mépris le célèbre tableau qui porte le nom de la ville martyre, s'étonnait: " Comment monsieur Picasso c'est vous qui avez fait cela? " " Non Monsieur! C'est vous, les allemands. " Lui avait répondu le peintre.

Eibar apparaît au bas d'une longue descente en lacets. Trois dômes en ogives veillent sur la cité comme des cathédrales de pierre.

Les usines se donnent la main. Elles font la chaîne, le long de la route et de la voie ferrée, comme des enfants dans la cour d'une école. Le coeur de la ville bat au rythme des machines. Les établissements Astra alignent leurs bâtiments à toitures en terrasses. Il n'y a ni pelouses ni arbres ni espaces verts. La place manque au pied des montagnes.

Les maisons et les usines poussent en étages.

Le secrétaire général vient saluer les visiteurs. Il les invite à prendre place dans la salle de réunion. L'idée d'une possible collaboration entre les deux sociétés le satisfait. Aussitôt, il fait appeler les interlocuteurs compétents. "

Intermède.

Boissons chaudes et froides, amuse-gueules, pour patienter. Une jolie secrétaire aux cheveux noirs vient les servir. Elle parle un français sans accent. Les futurs clients sont toujours les bienvenus. On remet à chacun une pochette publicitaire. C'est le premier contact avec Astra.

Messieurs Navarro et Fuentes, respectivement responsables des productions et du bureau d'études,

arrivent. Robert Trévans décline l'objet de leur visite: réaliser, par coulée en cire perdue, la carcasse et la culasse du pistolet de 9 mm fabriqué par la "Manufacture". Dans l'affirmative, peuvent-ils réduire les opérations d'usinage ultérieures? Prix et délais?

Les deux ingénieurs examinent les pièces. Ils déclarent que ce type de produit entre dans la gamme de leurs fabrications courantes. Le temps d'élaborer les modèles qui serviront à fabriquer les moules n'est pas excessif. Dans trois mois environ, ils pourraient présenter les préséries. La mise au point nécessitera quelques aller retour entre les deux sociétés mais " nous sommes presque voisins, n'est-ce pas? " Ils peuvent élaborer une carcasse mieux que dégrossie.

Les gros perçages et le logement du chargeur dans la crosse: achevés. Pas besoin de les retoucher. Le logement de la culasse et les bossages latéraux: bien ébauchés. Presque achevés. Le pontet et le passage de la détente: réalisés avec assez de précision, sans retouches ultérieures d'usinage.

Et les perçages, les principaux perçages: tous finis.

Gérard Verdon estime que le gain de temps sera considérable. Plus de la moitié des opérations d'usinage pourraient être supprimées.

" On peut même graver votre sigle sur la crosse. " Affirme le senior Fuentes. Les espagnols sont des spécialistes et des professionnels.

Robert Trévans entrevoit la solution à ses problèmes et reprend espoir.

Visite des installations.

L'usine comprend trois niveaux. Au rez-de-chaussée, les fonderies, les stocks de produits finis et les entrepôts d'expédition. Au premier étage, les ateliers d'usinage. Au second les finitions. Le matériel lourd est en bas et

les petites machines dans les étages. " Vous comprenez? A cause du poids. " Précise le senior Albarria. La place manque. La place est un luxe. Il s'excuse presque. Les usines et les maisons, prennent de la hauteur. Alors, on construit en étages.

Les ateliers sont clairs, propres, aérés et peints de couleurs apaisantes. Le bruit est supportable. Les allées de circulation sont larges et dégagées et les machines astiquées et bien tenues. Les ouvriers respectent leurs outils, leurs machines, leur usine et l'environnement. Un mystère pour les visiteurs de la " Manufacture ".

Le senior Albarria répond que le personnel de l'usine possède une véritable culture industrielle propre à leur cité, laquelle vit en quasi autarcie. Les enfants peuvent, sans quitter la ville, poursuivre leurs études techniques jusqu'au grade d'ingénieur, s'il en sont capables. Ils alternent les études et la formation sur le tas. La ville comprend une dizaine d'usines. Les jeunes sont assurés d'y trouver un débouché. Leurs pères y travaillent, leurs grands-pères y travaillaient déjà.

La tradition.

L'après-midi: palabres et discussions techniques.

La carcasse et la culasse sont étudiées, analysées et soumises à une étude critique. Les participants discutent chaque détail. Ils simplifient, réduisent, rognent les cotes, estiment des temps et les exigences du système de coulée, puis les conséquences sur le fonctionnement et l'aspect final de l'arme.

Le soir tombe.

Pierre Gillet ne pourra pas prendre l'avion du soir à Biarritz. Il repartira le lendemain vers midi. Il doit faire changer son billet d'avion.

Fin des travaux. Tout semble clair maintenant. L'avenir sourit aux visiteurs de la " Manufacture ". Mais, là où l'on croit s'être compris, l'expérience montre que

parfois une erreur d'interprétation se glisse, échappée à la perspicacité commune. D'autres réunions de travail seront nécessaires pour parfaire l'ouvrage.

Robert Trévans et ses collaborateurs sont heureux. Beaucoup d'opérations d'usinage pourront être supprimées. Ils esquissent les futures gammes de fabrication de la culasse et de la carcasse.

Le climat est à l'euphorie.

Les premières estimations dépassent les espérances. Toute la production actuelle pourrait être réalisée en deux fois moins de temps, à effectif égal. Comme Robert Trévans s'est engagé à maintenir tout le personnel il demande à Richard Vanlinden de lui trouver de nouveaux clients, des américains, bons payeurs. Ce ne sera pas une affaire que de trouver des débouchés complémentaires. Des clients américains, grossistes en armes de poing, viennent régulièrement à Hérystal pour " faire leur marché ".

Justement, Brown de la maison Howcoo a rendez-vous avec monsieur Bourdon le jeudi suivant. Ce dernier propose à Robert Trévans de venir le rencontrer.

Lundi. Une note venue de Belgique vient ternir l'euphorie générale.

La réalisation des plans nécessaires à l'interchangeabilité complète de toutes les pièces de l'arme, n'est pas envisageable dans l'immédiat.

Trop chère! Trois à quatre dessinateurs devraient y travailler pendant une année au moins, sans garantie de résultats. Partie remise à plus tard donc! Quand la " Manufacture " aura retrouvé un niveau correct de rentabilité et un volume de production suffisant pour justifier une telle dépense. La note est signée par Jacques Vermeulen, le responsable du bureau d'études. " Encore un qui ne se mouille pas. " S'indigne Gérard

Verdon.

On ne peut pas tout avoir, tout de suite. Au moins on essaiera de profiter de la modification des plans de la carcasse et de la culasse pour tendre vers l'interchangeabilité.

Les dessinateurs belges travaillent beaucoup. Les nouveaux plans seront achevés sous une quinzaine de jours. Le moment est venu de contacter les fournisseurs des outillages et des outils spéciaux. Robert Trévans décide de profiter de son voyage en Belgique pour visiter le Salon de la machine-outil ouvert la semaine suivante à la Porte de Versailles.

Le vendredi à midi, il déjeune avec André Girault. Repas d'affaires. Routine? Non, manœuvres de séduction.

Le président s'absente souvent de la " Manufacture ". Il traite ses affaires personnelles. Robert Trévans a compris qu'il se désintéresse de la " Manufacture ". Dans deux mois et demi, il lui cédera cette société. Ensuite, qu'importe ce qui arrivera! Pourtant Robert Trévans a besoin de ses conseils, de son appui, de son entregent. Il se concentre sur les problèmes techniques et humains. Forcément. Mais il n'a pas eu le temps encore de prendre contact avec les instances extérieures à l'entreprise: autorités, administrations, organismes sociaux, etc. C'est le travail de Rémi Princesse. Mais qui peut l'assurer que de ce côté là aussi, les affaires sont sur les rails?

Le Président souhaite se débarrasser de sa société, mais il se garde bien de confier ses doutes à son collaborateur. Il craint de le dissuader d'accepter sa succession. Tout juste, de temps en temps, se permet-il d'effleurer le sujet ou d'énoncer un jugement flatteur à l'égard de son futur successeur.

La présidence de la " Manufacture " ennuie André Girault. Elle le déprime. Il ne croit pas que l'on puisse la sauver, même au prix d'un énorme travail de réorganisation et de simplification des méthodes. La réaction des représentants du personnel est imprévisible. Ils peuvent " tout casser ", c'est à dire empêcher la réussite du projet.

André Girault tait ses inquiétudes.

C'est un homme pragmatique, désabusé et retors. Il dissimule ses pensées. Il affecte un air confiant pour mieux tromper son invité. Il a déjà tiré un trait sur la " Manufacture ". Il attend l'occasion propice pour ferrer sa victime, assez naïve, pense t-il, pour mordre à l'hameçon.

Le protocole annexé au contrat d'embauche engage moralement les deux signataires. L'un pourra se défaire de l'entreprise et se décharger sur l'autre de toutes ses responsabilités et principalement de celles qui relèvent du domaine financier, les dettes. Alors, le nouveau président les assumera toutes. Mais tant que le contrat de cession de l'entreprise n'est pas signé entre les deux parties, rien n'est définitif.

André Girault essaie d'endormir Robert Trévans pour l'amener, par gentillesses et flatteries, à signer le document. Il dépense des trésors d'amabilités (peut-être exagère t-il un peu?) pour conquérir son interlocuteur. Il est charmant, attentionné, d'humeur enjouée. Il ne manque jamais de le féliciter et il s'enquiert souvent de sa famille: " Il faudra, lui dit-il parfois, amener votre épouse ici, lui faire visiter notre beau pays. Je suis sûr qu'elle sera enchantée. "

Robert Trévans n'est pas dupe des manigances de son président.

Les risques sont grands. La situation de la " Manufacture " est catastrophique: finances dans le

rouge, atelier désorganisé, productivité insuffisante et pour point d'orgue, des représentants du personnel opposés à toute réforme, exigeants et revendicatifs. Robert Trévans n'a pas, dans son chapeau, deux petites sociétés de moins de dix personnes (donc sans représentants du personnel) pour assurer sa sécurité financière. Il doit réussir où retourner au chômage.

Il n'exclut pas de quitter un jour cette entreprise, mais il hésite à se décider.

Il consulte, bien sûr, par habitude, les petites annonces. Peut-être trouvera-t-il une offre qui alliera le lieu et le poste convenables? Il n'est pas pressé. La "Manufacture" peut encore bien survivre quelques mois au moins, le temps de réaliser son projet de redressement. Ensuite? Tout dépendra du résultat: réussite ou échec, poursuite de l'activité ou dépôt de bilan.

L'épouse de Robert Trévans souffre de dépression (nerveuse) depuis peu.

Il en parle à André Girault. Celui-ci insiste pour qu'il la fasse venir. Cela à coup sûr lui serait salutaire: "Je vous invite chez moi, dimanche à midi, avec votre épouse. Je compte sur vous."

Robert Trévans hésite à faire venir son épouse. La situation est trop incertaine pour hasarder de déplacer une personne souffrante. Dans un mois peut-être? A ce moment, il pourra mieux apprécier l'avancement des travaux et ses chances de réussite. André Girault n'insiste pas. Il ne veut pas heurter son collaborateur: "C'est votre décision, mon cher! Je vous fait confiance. D'ailleurs, j'ai confiance!"

Le pense-t-il vraiment?

Robert Trévans en doute.

Chaque fois, ils changent de restaurant. André Girault est l'ennemi de la routine. Bayonne, Anglet,

Biarritz, Saint-Jean-de-Luz, la côte, l'arrière-pays, le port, les remparts, l'Adour, la Nive; la géographie régionale se confond avec la carte des restaurants. L'hiver est la période rêvée, la morte-saison. En l'absence des touristes, beaucoup de bons restaurants ouverts toute l'année affichent des prix abordables. André Girault paie. Robert Trévans proteste, mais il se heurte chaque fois à un refus courtois: " Je vous en prie! Laissez, c'est moi qui vous invite! Non, ne payez pas, vous me feriez affront! "

Le " patron " invite son collaborateur sur le compte de sa société.

" Une façon de vous remercier pour l'excellent travail que vous accomplissez. " Avoue t-il. Piètre excuse. Epreuve t-il du plaisir à ces repas en tête-à-tête, qui l'enlèvent à sa famille?

Il ne laisse pas paraître sa contrariété, mais Robert Trévans note parfois de petits détails, rides frontales froncées, coups d'oeil furtifs jetés à la montre, tapotements nerveux des doigts en attendant un plat qui tarde à venir. Son hôte n'apprécie pas ce genre d'exercice. Il s'y astreint par calcul et non par plaisir.

Robert Trévans devine les intentions d'André Girault. Il lui importe de ne pas se laisser embobiner par le discours patelin et les invitations fréquentes de son hôte attentif. Sa politesse excessive est un piège. Robert Trévans se prend au jeu, mais il n'est pas dupe. Son hôte lui joue une musique de sa composition? Soit! Il décide lui aussi de composer sa partition. Il tient une carte maîtresse: le dévouement à l'entreprise. Sincère et engagé. Il se dépense sans compter pour sauver l'entreprise.

Il présentera à ce fourbe de Girault, une face sereine. Il affectera de jouer loyalement la partie dans laquelle l'autre veut l'entraîner, un jeu de paroles et de gestes.

En secret, il réserve sa décision finale: la signature du contrat de cession. Les occasions ne manqueront pas pour en retarder l'échéance. Il peut par exemple demander un délai supplémentaire jusqu'à l'achèvement du plan de redressement. Il peut aussi, en toute bonne foi, laisser entendre qu'on l'a trompé sur la situation réelle des finances de l'entreprise au moment de son embauche, ce qui est vrai d'ailleurs. Le temps n'est pas encore venu de s'opposer à la volonté du président. Il entend bien ne pas se laisser rouler. Robert Trévans est le maître du jeu.

Que peut faire André Girault s'il refuse de signer? Pour l'instant il ménage son collaborateur, mais ensuite, après le transfert des responsabilités, comment réagira-t-il?

Robert Trévans imagine volontiers son patron se retirant en douceur et souplesse de ce " capharnaüm " ou bien affirmant, brutal et cynique: " Maintenant, c'est votre affaire! Débrouillez-vous!"

La seconde hypothèse lui paraît fort probable.

Dans le train du vendredi soir, Robert Trévans réfléchit longtemps.

La situation est confuse et il ignore comment elle se dénouera.

Les " énergumènes syndicaux ", ainsi dénommés par André Girault, sans toutefois l'inquiéter, le laissent perplexe. Leur mode de pensée, leur approche des problèmes, lui semblent si incongrus, si étranges et incohérents que parfois il lui arrive de douter de la réalité.

Dans le gouvernement des esprits, l'absurde remplace la raison. La réalité démontrée, expliquée, chiffrée, mise en tableaux, à la portée de leurs esprits ne peut emporter leurs convictions. Une foi naïve leur tient lieu de catéchisme. Elle apporte une réponse universelle aux

problèmes de l'entreprise et de la société. Le dogme s'oppose à l'esprit. La foi grégaire étouffe l'intelligence. L'aveuglement nie les évidences. La pensée s'accroche aux illusions. A quoi ont servi les années d'école jusqu'à l'obtention du brevet technique et l'habitude de calculer et de compter? Ces jeunes gens sont incapables de penser librement, de discerner le vrai du faux. Est-ce le fruit de la paresse intellectuelle ou le résultat du conditionnement syndical? L'expérience un jour démontrera leurs erreurs. Mais à quel prix?

Chapitre 7. Les américains.

Robert Trévans prend de nouveau l'avion pour Paris, puis le train pour Liège. Il rejoint, à Hérystal, le bureau encombré de papiers de monsieur Bourdon.

Le grand patron le reçoit en costume trois pièces de laine sombre, cravate verte et pochette assorties. Ses souliers vernis, noirs et neufs couinent quand il pose le pied sur la moquette. Ainsi gémit le cuir martyrisé.

Pierre Gillet et Richard Vanlinden le rejoignent. Le patron se montre chaleureux. " Félicitations. Bon travail. " Et quoi d'autre? Voilà! " Maintenant je vous souhaite de bien négocier aussi, avec Charlie. "

Charles-Andrew Brown est un " cow-boy " nord-américain. Tous l'appellent Charlie. Ce n'est pas une marque d'affection, mais une habitude. En Amérique du nord, appeler un collaborateur par son prénom ne rend pas les relations plus humaines. Le management nord-américain est sans pitié pour les faibles, quelque soit leur prénom. L'efficacité est récompensée et l'échec sanctionné.

Efficacité, que de crimes n'a t-on pas perpétré en ton nom!

La porte s'ouvre. Charlie apparaît: " Hey! "

Il est grand, corpulent; épaules larges et ventre bedonnant en dépit de sa jeunesse. Vêtements: pantalons de velours côtelé, chemise de laine à carreaux beiges et blazer en peau de mouton. Signes extérieurs de richesse: une gourmette et une montre en or. Il distribue des poignées de mains vigoureuses et il baragouine quelques mots de français belge, appris au

hasard des conversations, avec un fort accent yankee du sud

Il examine Robert Trévans: " The guy you talk to me about. Hey Bob!"

Sourire. Dentition impeccable. Toute la bouche sourit. Ses joues se plissent pour sourire. Son corps est secoué de hoquets. Il tapote l'épaule gauche de monsieur Bourdon et lui balance à l'oreille des " Good! good! " à n'en plus finir. Salutations achevées. Il jette négligemment son blazer sur le dos d'un fauteuil, se dirige vers la fenêtre et étire ses bras en poussant des borborygmes, le visage offert au soleil.

Puis il s'affale dans un fauteuil.

Les discussions peuvent commencer: " So what? " Monsieur Bourdon présente Robert Trévans: " the manager of la " Manufacture ", a plant located in the south of France. "

Charlie ignore la géographie. Il confond volontiers la Riviera italienne, la Côte d'Azur et la Côte basque, lieux vaguement situés au sud de l'Europe. Pierre Gillet, (Peter, pour l'Américain) essaie de lui expliquer la différence, mais vu de Huston ou de Milwaukee la France est un trop petit pays pour qu'on puisse y saisir des particularités géographiques côtières notables. Et au sud, qui plus est. Quant à la Belgique, les notions de Nord et de Sud deviennent franchement cocasses.

" Peter " évoque la proximité de l'Espagne.

Le visage de Charlie s'illumine: " Oh Spain! " Quel pays merveilleux! Il connaît Madrid et il se souvient (quelle émotion!) de l'accueil des espagnols, ces mexicains d'Europe. Il était venu traiter une affaire. Il pensait, en arrivant le matin de bonne heure, repartir le soir tôt. L'affaire lui prit trois jours. Ses hôtes l'avaient promené de palace en palace.

Ils lui avaient fait visiter toute la ville, éplucher (pour

ainsi dire) toutes les curiosités et, pendant deux soirs, visiter des maisons où s'éblouissaient les sens. Il avait échappé à la corrida. Ce n'était pas la saison. Il avait beaucoup bu, mangé, chanté, mais peu travaillé. Le troisième jour, ses hôtes, toujours alertes, avaient enfin daigné s'asseoir autour de la table des négociations. De vrais seigneurs ces Espagnols.

Charlie considère " Bob " (Robert Trévans) avec une curiosité sympathique. Il se demande si, à la " Manufacture " on reçoit les visiteurs à l'espagnole. Robert Trévans a le teint clair, le cheveu châtain, les yeux bleu verts. Ce n'est pas le type basané des " latinos " qui déferlent sur son pays, à travers la frontière texane.

Passons aux choses sérieuses! Nous sommes en Belgique, pas en Espagne. " Peter " évoque " Manufacture " (Charlie n'en a jamais entendu parler) et le pistolet automatique " MAN " de calibre 9 mm (inconnu). Charlie n'imaginait pas qu'une arme de poing, dans le monde, eût échappé à sa connaissance. Sa panoplie est incomplète. D'où son étonnement et son intérêt. La rareté et la nouveauté le passionnent. Il demande à voir ce " nouveau " pistolet.

Richard (Vanlinden) se dirige vers l'armoire forte et sort un " MAN ".

Charlie le prend dans ses mains, le soupèse, vérifie qu'il est désarmé, fait fonctionner les mécanismes, prend la position du tireur debout, l'arme tenue à deux mains, les bras tendus, les jambes écartées et le buste légèrement incliné en avant. Il le pointe en direction de la fenêtre, fait mine de viser un hypothétique pigeon et crie: "Poum! Poum!", puis il se retourne vers les européens, relève le buste et reconnaît: " O.K. Good gun. "

L'arme lui plaît, mais elle est classique.

Charlie passe le majeur de sa main droite dans le pontet. Il fait pivoter plusieurs fois le pistolet autour de son doigt, puis il le reprend d'une main ferme et il fait semblant de le glisser dans un étui imaginaire. L'arme lourde tient bien dans la main. Il caresse la crosse, manœuvre la culasse, fait jouer les mécanismes, extrait et remet en place le chargeur, plusieurs fois. Clics de verrouillage.

Charlie est satisfait. Il sourit et demande à Robert Trévans:

" Good shot? "

L'arme tient-elle bien au tir? Est-elle précise? Sûre?

" Garanti! " Assure Vanlinden. L'Armée et la police française l'utilisent.

Howcoo peut-il vendre ce pistolet sur le marché américain?

Charlie répond qu'il ne faut pas attendre de miracles pour un modèle bien conçu, mais classique. Il peut en vendre, c'est sûr, mais la clientèle américaine adore la fantaisie: crosses nickelées, canons argentés, plaquettes d'ivoire sur les cotés, initiales gravées en lettres d'or, etc. Le tape à l'œil, quoi! Les américains recherchent l'originalité, l'arme individualisée, personnalisée. Le " Saturday night special " est un talisman, un gri-gri ou un porte-bonheur. Pour les " grands enfants " passionnés d'armes de poings, le contact de la main sur la crosse ouvragée est un réconfort. Beaucoup d'adultes se sentent en sécurité parce qu'ils portent une arme. Mais des centaines de personnes meurent chaque année, tuées par les armes à feu.

" Les américains préfèrent les gros calibres. Reconnaît Charlie. Le 9 mm c'est bien, mais le 11 mm, c'est mieux. L'impact d'une balle de 11 mm est violente. Même touchée au bras, la victime s'écroule, stoppée net, choquée. Avec ça, nous ferions un

malheur. Pas de riposte possible; le résultat est garanti.
"

Oui, mais à condition de dégainer le premier et de viser juste.

La " Manufacture " ne produit pas de calibre 11. Elle ne peut pas lancer un nouveau modèle maintenant. L'opération serait trop coûteuse. Robert Trévans regrette beaucoup. Monsieur Bourdon, alias Jacky, confirme et déplore.

Et pour le calibre 9?

" Trois mille unités! Exige Charlie. Livrables sous trois mois. "

Et d'abord, il en veut cent, la semaine prochaine. Pour distribuer dans cent magasins de gros. Si le produit plaît, ce sera une commande de trois mille, tous les deux mois. Mais les emballages doivent être changés. Charlie les veut plus accrocheurs. Autre marché, autres méthodes.

Mille cinq cents pistolets devront être nickelés (pour briller le soir sous les néons). La " Manufacture " n'a pas d'atelier de nickelage. Elle trouvera un sous-traitant local. Robert Trévans demande un délai supplémentaire. Deux mois de plus pour les pistolets nickelés.

Accordé! Charlie accepte un délai de mise au point, mais une fois le processus engagé, il n'admettra plus aucun retard. Les quantités et les délais doivent être respectés. Il ne fera pas de concessions. Ce qui est dit est dit.

Le prix? " Deux cent vingt dollars US. " Propose Charlie.

A cinq francs quarante cinq le dollar, cela fait mille deux cent francs, hors taxes, l'unité. Ce prix est bas. Robert Trévans déçu négocie. L'accord se fait à deux

cent trente cinq dollars, environ mille six cent francs. C'est beaucoup moins que le prix de revient actuel qui frôle les trois mille francs, mais nettement plus que le futur prix de revient, estimé à mille quatre cents francs. " Il vaut mieux perdre un peu d'argent maintenant et conquérir un marché rentable demain. " Affirme doctement monsieur Bourdon.

Le moyen de faire autrement? Puisque le " patron " le dit.

Les clients américains sont réguliers en affaires. Ils paient rubis sur l'ongle.

Déjeuner à la cantine de la " Fabrique ".

Charlie est originaire de Cincinnati (Ohio). Robert Trévans y a lui-même passé plusieurs semaines, cinq années auparavant, à l'occasion d'un stage de formation dans une importante usine de la banlieue nord, une industrie spécialisées dans la fourniture de matériaux de second œuvre pour le bâtiment. Coïncidence!

L'après-midi vient. Charlie doit partir. Protestations démonstratives. Monsieur Bourdon en est presque gêné. A son tour, il complimente l'américain. La commande à la " Manufacture " est la bienvenue. Il a fait le bon choix. Assurément, il sera satisfait. L'arme est lourde et robuste.

Charlie demande à revoir le pistolet " MAN ". Il le saisit dans sa main droite, fait quelques moulinets et le repose. " OK, boys! ".

" Jacky " interroge Charlie sur l'évolution du marché américain. " Medium. " Lui répond le sudiste. Ce n'est pas l'euphorie, mais sur l'immense brocante US, un marché même déprimé représente des centaines de milliers d'unités annuelles. Avec ça, on pourrait faire tourner à plein régime des dizaines de " Manufactures

" La production de l'atelier de Bayonne représente une goutte d'eau dans l'océan des ventes américaines. Robert Trévans est heureux.

Andrew-Charles Brown s'en va comme il est venu, avec bruit, gestes, éclats de rires et démonstrations d'amitié. Le calme revient dans le bureau.

Monsieur Bourdon reprend le ton solennel qui sied à un capitaine d'industrie européenne: " Messieurs, vous devez maintenant ajouter le surcoût des premières fabrications pour Howcoo, afin que nous puissions boucler notre plan de financement, pour les six mois à venir, en attendant que la " Manufacture " redevienne bénéficiaire."

Robert Trévans part avec le train du soir. Le lendemain, il visite le Salon de la Machine-outil à Paris et rencontre les fournisseurs d'outillages et d'outils.

Sous les verrières des halls des pavillons de la Porte de Versailles, ronronnent des centaines de machines-outils. Elles rognent le métal fumant, inlassablement, pour attirer la clientèle. Le salon est dominé par les " belles étrangères ". Robert Trévans les regarde avec envie, mais il ne peut les acheter. Sa société est pauvre et endettée. Mille regrets! Les techniques évoluées ne seront pas encore pour la " Manufacture ", cette année. Et puis, il y a tant à faire avec " les moyens du bord ". Machines outils? La France a perdu ce marché. Le " plan machine-outil " n'a pas sauvé l'industrie mécanique française. Des étrangers plus audacieux ont pris, au bon moment, le virage de l'automatisation et de l'électronique.

Les exposants se plaignent. La conjoncture est morose et " déprimée ". Deux " chocs pétroliers " ont rogné les marges des entreprises.

On les rend responsables du marasme.

Faute de faire leur " mea culpa " beaucoup de patrons français recherchent un bouc émissaire. Mais pourquoi les uns s'en sortent-ils mieux que d'autres?

Pour l'outillage, c'est pareil. Mêmes refrains, même rengaines. Robert Trévans sélectionne trois fabricants, expose son problème et fixe des rendez-vous à la " Manufacture ".

Retour à Biarritz. L'avion du soir vole au dessus des nuages, balles cotonneuses irisées par le soleil couchant. Spectacle féérique. Robert Trévans réfléchit. Le déclin des entreprises de mécanique est bien sûr la conséquence des chocs pétroliers. Ils ont fragilisé l'économie. Mais que dire du manque d'audace et d'imagination des dirigeants des entreprises qui n'ont pas su prendre le virage de la modernisation? Ne cherchons pas ailleurs les responsables du désastre!

La "Manufacture " est un modèle du genre; à ne pas suivre. Ses dirigeants n'ont pas su, au moment opportun, changer de méthodes pour s'adapter.

Est-il encore temps maintenant?

Robert Trévans veut y croire. Il prépare son plan de bataille: poursuite des études et des projets, négociations avec les représentants des firmes d'outillage et recherche d'un sous-traitant pour le nickelage.

A la fin de la semaine, il ne retournera pas dans l'Aude. Son épouse le rejoindra. Le couple Trévans est invité par André Girault à manger le dimanche à midi.

Le vendredi matin, les délégués du personnel déposent au secrétariat, une liste de revendications. Ils réclament le passage progressif aux trente cinq heures, étalé sur six mois. Leur calendrier de revendication

accompagne celui du plan de redressement de l'entreprise. Les travailleurs de la " Manufacture " veulent profiter des " fruits de l'expansion ", vieille antienne. Pour faire bonne mesure, ils ajoutent d'autres revendications: révision des études de postes et augmentations individuelles de salaires.

La technique est éprouvée: ils demandent beaucoup pour recevoir un peu. Mais quand beaucoup c'est trop, un peu c'est encore excessif. La direction ne peut pas tout refuser en bloc. Les confrontations se terminent toujours par un compromis. Même si plusieurs revendications sont rejetées, il faudra bien en accepter quelques unes, jeter du lest, pour éviter de faire perdre la face aux délégués.

A ce jeu là, la grande perdante, c'est l'entreprise.

Discuter autour d'une table avec le directeur est infiniment plus " drôle " que de s'échiner derrière une machine dans l'atelier. Le temps passé en discussions c'est toujours du temps pris sur le travail, donc volé au " patron ". Quand, à midi, à l'issue d'une séance commencée vers huit heures, les délégués annoncent les concessions " arrachées de haute lutte ", ils peuvent, la tête haute, affronter leurs " troupes ". La confiance des travailleurs dépend des résultats obtenus.

Une rapide estimation des coûts entraînés par chacune des demandes convainc Robert Trévans qu'il ne peut en satisfaire aucune. Il fixe la réunion au dernier jeudi du mois pour gagner du temps.

La commande de Howcoo, c'est un rayon de soleil qui éclaire l'atelier.

" Les américains veulent du calibre 11? " S'étonne Maurice Etcharray.

" Eh bien, attendez un peu, monsieur Trévans! "

Il ouvre le tiroir de son bureau et il sort un pistolet enveloppé dans un paquet de tissus. Qui ressemble à un

banal calibre 9. En apparence.

" Regardez bien ce pistolet! "

Ordinaire. Pense Robert Trévans. Rien ne le distingue des autres.

Maurice Etcharray dépose un pistolet de calibre 9 mm à côté de l'autre. La crosse et la culasse sont identiques, mais l'alésage du canon est un peu plus grand. Il démonte les deux armes. Les canons, les chargeurs et les logements des chargeurs sont différents. Il conclut: " Le voilà votre 11 mm. "

Maurice Etcharray, avait, depuis longtemps, pour se distraire, transformé un pistolet de 9 mm en " calibre 11", avec l'aide de deux ouvriers de l'atelier
C'est un prototype. Robert Trévans est stupéfait et ravi.

Maurice Etcharray prétend que, au prix de modifications légères, on peut utiliser la même carcasse, la même culasse pour fabriquer deux armes de calibres différents. Les mécanismes sont inchangés. Le pistolet fonctionne. Il l'a essayé. Le chargeur n'est pas terminé. Une mise au point reste à faire, peu de choses. Robert Trévans décide de profiter de l'opportunité du nouveau procédé de coulée en cire perdue pour faire réaliser une carcasse et une culasse uniques, compatibles avec les deux calibres.

Maurice Etcharray et Roger Verdun se mettent au travail.

Pierre Gillet informé, détache un dessinateur belge pour les aider.

Le vendredi soir, Robert Trévans attend son épouse devant la gare de Bayonne, assis dans son auto. Il est en avance au rendez-vous.

Le soleil plonge vers l'océan. L'horloge de la gare regarde Robert Trévans. La grande aiguille tarde à compter les minutes. Sa montre non plus ne paraît pas pressée. L'horloge et la montre se sont liguées pour

retenir le temps. Parfois il se demande: " Viendra t-elle? "

Il regrette de n'avoir pas téléphoné pour s'assurer que son épouse était vraiment partie. Puis ses pensées reviennent à la " Manufacture ". Pourtant, il s'était promis de l'oublier pendant deux jours. Les exigences des représentants du personnel l'inquiètent. Elles sont exagérées, inopportunes.

Il sait qu'il n'a pas de marge de manœuvre. Eux aussi, le savent peut-être? Alors, à quel jeu jouent-ils? Que veulent-ils? Il y a de la folie dans leur comportement ou de l'inconscience. Franchement, si ces jeunes comprenaient et admettaient que la situation de l'entreprise ne permet pas de satisfaire leurs demandes, ils devraient modérer leurs exigences. N'ont-ils donc rien compris?

La grande aiguille vient de marquer la minute à l'horloge de la gare. Que le temps est long! Robert Trévans s'impatiente, tourne les boutons de la radio de bord de sa voiture. Aucun programme ne le satisfait. Il insère une cassette dans le lecteur. Toujours la même musique! Elle l'ennuie. Il la retire et la dépose dans le vide-poche latéral de la portière gauche. Il consulte sa montre. La grande aiguille compte les secondes. Trop lentement. Il essaie de compter jusqu'à soixante, mais trop vite. Mille idées l'assaillent, confuses, exubérantes, bizarres, mal domestiquées. Ces visiteuses indésirables se bousculent dans son esprit alors qu'il voudrait n'en suivre qu'une.

Un bruit, un signal, un klaxon d'auto, le font sursauter. Est-ce déjà le train?

Las, il quitte son auto, ferme les portes à clé (une vieille habitude) puis, traverse la gare presque vide. Il marche le long du quai. Un aller-retour prend une minute et vingt cinq secondes. A ce rythme là, quand il

aura accompli quatre voyages le train de Toulouse (s'il est à l'heure) apparaîtra au dernier virage, à l'est.

Il s'efforce de maintenir constante son allure.

Il achève son quatrième tour sous les regards indifférents des badauds, quand un sifflet couvre les rumeurs de la ville. Un train tiré par une locomotive diesel apparaît. Déjà il scrute les fenêtres des wagons.

Il la voit. Elle est dans le second wagon. Il court lui ouvrir la portière.

Madame Trévans descend lentement, avec précaution. Elle porte deux bagages: une petite valise et un sac. Elle paraît perdue dans cette gare étrangère. Embrassades, retrouvailles et sourires.

Robert Trévans est heureux. Il ne craint plus qu'elle ne vienne pas. Il le lui dit. Elle a bien failli ne pas partir à cause de sa dépression nerveuse. Elle appréhendait ce voyage en train " tu ne peux pas savoir. ". Elle a voyagé, seule dans un angle du compartiment, indifférente. Personne ne lui adressait la parole. Ce voyage fut un calvaire. Maintenant, auprès de son Robert, elle retrouve un peu de sérénité, mais elle se sent lasse, fatiguée, sans raison précise. Comment exprimer le mal intérieur? Elle marche lentement, comme si ses jambes refusaient de la porter. Elle s'appuie sur l'épaule de Robert qui porte ses bagages. Chaque effort lui coûte.

Bayonne ne l'intéresse pas.

Robert Trévans veut lui montrer la côte, l'océan sous le soleil couchant, les plages, les maisons sous les pins, les mimosas en fleurs. Elle n'y tient pas. Elle est lasse. Elle préfère qu'il l'emmène directement à son studio. Elle est fatiguée. Elle a besoin de repos. Elle ne regarde même pas Biarritz. Les beaux hôtels, les palaces décorés et les immeubles luxueux n'attirent pas son regard. Elle est assise près de lui, affalée sur le siège

avant, inerte, l'esprit hanté par des pensées morbides, étouffée par la maladie, dolente et malheureuse.

On arrive. Il l'aide à monter l'escalier.

Le studio est silencieux, sobre, sans attraits, quelconque, triste même, quand il n'y a pas de soleil. Madame Trévans semble s'éveiller. Elle s'intéresse au cadre de vie de son époux: le lit sans style, à deux places, la commode en bois de pin et l'armoire de la même facture, sans glace. L'ameublement est sommaire et la pièce principale est petite: quatre mètres sur trois environ. A côté, il y a une cuisine mansardée étroite comme un couloir. Il faut baisser la tête pour atteindre la gazinière ou le réfrigérateur. Un petit cabinet de toilette (mansardé aussi) peut à peine accueillir deux personnes en même temps. L'unique fenêtre est orientée plein Sud-Ouest. On aperçoit l'océan entre les toits.

C'est un studio pour vacanciers modestes, en été, on ne peut plus sommaire. Robert Trévans y vient dormir et dîner le soir. Et puis, neuf cent francs de loyer mensuel, charges comprises, c'est déjà beaucoup, pour si peu. Trouver meilleur marché, même hors saison, lui paraît difficile. Biarritz est une ville chère.

Il lui propose de l'emmener au restaurant. Elle n'y tient pas. Elle est fatiguée. Alors, il cuisine, comme chaque soir, en vitesse, un repas léger. Aimerais-elle une soupe (en sachets), facile à préparer, légère, vite digérée? Un thé au lait, avec des tartines: beurre et confiture? Un yaourt? Un fruit? Une tisane peut-être? Que lui proposer d'autre? Son garde-manger n'est pas bien garni. Mais les petits magasins d'alimentation ne sont pas loin.

Elle n'a pas faim. Elle mange à peine, du bout des lèvres. Elle n'a pas d'appétit. Rien ne semble l'intéresser.

Elle aimait lire et se documenter, naguère. Elle suivait chaque jour les débats politiques, se passionnait pour l'actualité cinématographique. Maintenant, elle ne se soucie plus de rien. Un fossé sépare deux époques. Son esprit s'enfonce lentement dans un univers noir. Une immense lassitude la retient prisonnière,. Elle ne ressent pas de douleur physique et pourtant, il lui semble qu'elle a mal partout. La fatigue est permanente, générale; elle paralyse ses membres.

Il lui parle. Il essaie de la distraire. Il lui décrit la région. Il lui vante les beautés du pays basque et il lui dit qu'ils le visiteront demain, samedi. Dimanche, ils sont invités à déjeuner chez M. et Mme Girault. Elle appréhende la rencontre avec ces gens qu'elle ne connaît pas. Elle a peur de paraître ridicule, gauche, empruntée. Elle craint de ne pouvoir s'exprimer à cause de son état. Elle devra faire des efforts pour vaincre son angoisse et sortir de cette prison dans laquelle se mure son esprit. Trouvera t-elle la force?

Cette invitation est importante. Parce qu'elle ne peut pas s'y soustraire, son désespoir atteint des paroxysmes. Elle s'efforce de dominer ses craintes. Elle sent et elle sait combien son comportement morbide peut paraître aberrant. Mais plus elle fait d'efforts, plus sa maladie progresse.

Peut-être ira t-elle mieux demain matin, après une nuit de repos?

Il lui arrive d'espérer une surprise ou un miracle.

Ils s'endorment dans les bras l'un de l'autre, enfin réunis.

Elle semble rassurée, tranquille. Elle redevient l'enfant que l'on cajole et dont on calme les angoisses. Elle cale sa tête contre la poitrine de son époux. Elle s'endort doucement, réconfortée. Quand le bruit impalpable de

sa respiration prend une cadence régulière, quand il ne sent plus se détendre les muscles crispés de ses jambes contre les siennes, alors Robert desserre son étreinte et plonge dans le sommeil. Mais le sommeil ne veut pas venir. Les revendications inconséquentes de représentants du personnel l'obsèdent. Sont-ils vraiment décidés à obtenir (quoi qu'il arrive) ce qu'ils réclament? Et si Robert Trévans refusait tout, en bloc, oseraient-ils déclencher une grève?

Par la fenêtre ouverte, les rumeurs de l'océan montent dans la nuit.

La fenêtre est grande ouverte.

Le samedi matin, elle dit qu'elle se sent mieux.

La journée précédente avait été pénible, démoralisante. Peut-être le voyage en train, et le poids des regards étrangers, indifférents ou intrigués? Peut-être la peur du changement? Ou simplement l'effet de la maladie?

Nul ne sait. Nul ne peut savoir quel mal insidieux l'accable. Il emprunte des chemins inattendus. On l'appelait mélancolie autrefois. Il fausse les diagnostics des médecins et les rend perplexes.

Robert Trévans lui propose de sortir. Peut-être le changement de climat et l'influence de l'air marin exerceront-ils une influence salutaire?

Il attend un signe?

Ils sillonnent le pays basque: côte, collines, montagnes. Ils se perdent dans le dédale des routes ignorées des cartes. A un moment, ils échouent dans la cour d'une ferme par un chemin en cul-de-sac. Des personnages inquiétants émergent d'un bâtiment. Robert Trévans et son épouse se hâtent de faire demi-tour.

Plus tard, ils s'arrêtent devant une maison témoin, dans un lotissement situé à une quinzaine de kilomètres au sud de Biarritz. Ils entrent pour se renseigner. Surprise!

Ce lotissement, ils viennent de le visiter, il y a une demi heure à peine.

Deux entrées donnent sur deux routes différentes. Ils ont bouclé un circuit sans même s'apercevoir qu'ils revenaient sur leurs pas. Ils errent au gré des routes tortueuses, sans consulter ni carte ni guide.

Il bruine ce matin là.

Un crachin tenace entoile le paysage. Les gouttelettes forment un voile sur le pare-brise. Les essuie-glaces le balayent d'un revers. Il se reforme aussitôt. Le temps est comme l'âme de madame Trévans, déprimé et triste. Il incite à la nostalgie, mais les maisons blanches, impeccables, coquettes, belles avec leurs jardinets et leurs massifs de fleurs, plaisent beaucoup à madame Trévans.

Sur la plage, ils font quelques pas, mais pas trop pour ne pas la fatiguer.

Ils déjeunent à Ascain. Ils échouent le soir à Saint-Etienne-de-Bagorry, au terme d'une randonnée aléatoire. Le repas est copieux, correct. Elle retrouve un soupçon d'appétit. Ils font une courte promenade à travers les rues de la ville déserte, ils visitent les jardins et les parcs et admirent quelques belles maisons basques.

Toujours pas de signe. Pas de déclic. Rien qui ressemble à une invitation à s'établir dans ce pays. Sous le crachin, aucun pays n'est vraiment accueillant. Cette région est une étrangère pour le couple Trévans.

Toute la journée, la bruine occulte le paysage. Elle accable les voyageurs. Robert Trévans est déçu. Pas de chance! Il aurait tant voulu montrer à son épouse le pays basque sous un jour plus riant. Le temps ruisselle de tristesse. La fatigue et la pluie s'unissent pour prévenir madame Trévans contre ce pays.

C'est peut-être cela le signe?

Robert Trévans pressent que leur avenir n'est pas ici. Son épouse le sait depuis longtemps, depuis le jour où la R14TS a emporté son mari vers les rives de l'océan.. Tous les deux sont presque soulagés. Ce sont des voyageurs, des nomades. Ils ne font que passer. Robert, restera quelques mois, peut-être?

Elle sait cela, instinctivement Le sauvetage de la " Manufacture " est une illusion, un rêve. Les " camarades " qui revendiquent à la " Manufacture ", méritent-ils qu'on les sauve? Contre eux-mêmes? Quelle folie pousse Robert Trévans à tenter l'impossible au risque de se perdre lui-même? Sait-il seulement où est son avenir? Il est désorienté.

Dans la vie, l'important, c'est de savoir ce que l'on veut.

Lui, ne le sait plus tout à fait. Maintenant il doute. Il n'y a plus d'avenir à la " Manufacture ".

Robert Trévans sent confusément qu'il n'installera jamais sa famille dans ce pays. La voix de la raison lui déconseille de s'obstiner. Son destin est ailleurs.

Robert Trévans pense: il n'y a d'avenir que dans la tombe. Et en attendant la mort? Voilà qu'il devient atrabilaire. Une voix inconnue lui commande de partir. Le crachin occulte et déforme le paysage. Le pays basque est comme un beau tableau sur lequel on aurait pulvérisé un vernis grisâtre. Ce pays n'est pas fait pour la famille Trévans. Bientôt Robert tentera une nouvelle aventure.

Mobilité, nomadisme? L'avenir est à la mobilité. C'est un pis-aller pour ceux qui ne savent pas où se fixer et qui espèrent encore. Il faudra bien, un jour se poser quelque part, définitivement. Et puis mourir. Pensées morbides, semences de doute, graines de

découragement. Robert Trévans aussi ressent la contagion de la tristesse qui enveloppe son épouse. Le temps est exécrable et incertain, comme sa situation. Tant pis, il mènera le combat pour sauver " son usine ". La lutte est peut-être désespérée. Quelle qu'en soit l'issue, réussite ou échec, il sait confusément qu'il partira.

" Si tu le veux, dit-il à son épouse, lundi, je commence à prospecter. "

" Moi, répond-elle, je ne remettrai plus jamais les pieds ici " .

Sa décision est prise. Irrévocable. Maintenant, elle ne craint même plus le repas du lendemain, avec " les Girault ". Une simple formalité. Elle sait que rien d'important n'en sortira. Au fond, ce qu'elle appréhendait, c'est que, par un jeu subtil de pressions et de flatteries, André Girault ne parvienne à convaincre Robert de reprendre son entreprise. Maintenant, elle sait qu'il ne cédera pas. Elle est soulagée. La fatigue devient légère.

Robert ne se laissera pas prendre au piège.

Le protocole est fondé sur un mensonge. Il est biaisé. Comment imaginer qu'un homme de la qualité d'André Girault, intelligent, malin, roué, cynique, comme beaucoup de nantis, accepte d'abandonner une entreprise rentable?

Il faut être naïf pour accepter de le croire ou chômeur et obligé pour oser relever le défi. André Girault est un notable (en ce pays) et non un philanthrope.

L'affaire sent le coup fourré.

Ce samedi soir, les époux Trévans discutent longtemps avant de s'endormir. Ils conviennent de feindre de s'intéresser à la région, mais ils réserveront leur décision en attendant de connaître les chances de " Manufacture " .

Ils achètent douze belles roses rouges. Les boutons sont à peine éclos.

Pendant que madame prépare le repas, monsieur Girault vient les accueillir, obséquieux et empressé, baisemain à madame Trévans, peu habituée à ce genre de cérémonial, compliments à monsieur Trévans: " Entrez donc! Je vous en prie. Madame, quelle joie de faire votre connaissance! Cela fait si longtemps que je souhaitais vous rencontrer. "

Madame Girault sort de " sa cuisine ", sans hâte, droite, digne, polie et réservée. Visiblement son mari a dû insister pour la convaincre de recevoir ces " importuns ". Ils l'empêchent de manger avec sa famille ou passer un après-midi à jouer au bridge avec ses amis. Un grand sacrifice pour des hôtes indésirables. Ce détail n'échappe pas à madame Trévans qui jauge et juge tout du premier regard. Sa langueur n'affecte pas le jugement et le raisonnement.

Madame reçoit le bouquet de roses des mains de Robert Trévans. Sourire contraint et remerciements diplomatiques: " Des roses! J'aime beaucoup les roses. " Elle les place dans un grand vase en jade de Chine. Partout, dans le salon, d'autres vases débordent de roses.

Madame Trévans comprend que son cadeau est banal. Chez ces gens là, les roses sont des fleurs communes et usuelles.

Monsieur Girault tente de dégeler l'atmosphère. Avec madame Trévans, muette (pour cause de dépression), c'est difficile.

Première tentative de discussion autour d'un apéritif de bienvenue.

Madame Girault débite quelques banalités d'usage. Monsieur Girault vante la région, sa nourriture, ses vins

" Irouléguy, vous connaissez? " et ses charmes touristiques Il croit épater des ignares ou allécher des gourmets.

Madame Trévans n'a pas faim ni soif; elle n'apprécie guère ce pays de crachin. Elle retombe dans sa langueur malade. Elle répond évasivement ou alors émet une opinion précise au risque de choquer ses interlocuteurs habitués à d'avantage de nuances.

Robert Trévans essaie d'orienter la conversation vers des sujets culturels et généraux. En vain. Décidément, les deux couples ne sont pas faits pour se comprendre. Elles n'ont pas les mêmes centres d'intérêt.

Madame Girault essaie de renouer le fil de la conversation. Madame Trévans joue t-elle au bridge? Pratique t-elle le tennis? D'autres sports? Fréquente t-elle les champs de courses? Adhère t-elle à un club? Lequel? Quel est son " hobby " ?

Madame Trévans est gênée. Elle ne sait que répondre. Elle demeure évasive. Elle souhaiterait parler de sujets qui l'intéressent: littérature, musique ou cinéma, mais en vain. Non elle ne pratique aucun sport. Si, le jardinage. Elle s'ennuie.

Madame Girault a donné congé à sa femme de ménage ce matin là. Elle s'en excuse presque: " C'est son jour! Vous comprenez, les conventions collectives, maintenant! Votre mari est bien placé pour le savoir." Elle insinue presque que les domestiques ont la part belle. Plus belle que leurs maîtres. En attendant, elle doit achever les derniers préparatifs du repas, pour lesquels elle refuse l'assistance de madame Trévans.

Pendant que madame Girault finit de préparer le repas, mais refuse l'aide de madame Trévans, Monsieur Girault propose à ses invités de " prendre l'air ". La propriété possède un parc (environ un hectare) entouré de murs de pierres sèches. " Une occasion. Je

l'ai eue pour un prix intéressant, il y a une quinzaine d'années. " Des allées de pierres plates serpentent sous les arbres. Les feuillages retombent en grappes presque jusqu'au sol. Des saules et des bouleaux pleureurs drainent l'eau d'une source. Des buissons de camélias poussent à l'ombre des marronniers. Au fond, un verger avec des arbres fruitiers: cerisiers en fleurs, pommiers, poiriers, pruniers et pêchers.

Monsieur Girault est un grand amateur de pommes. Il a fait repiquer des plants rares de pommiers venus de l'arrière pays, des variétés en voie de disparition, réputées pour leur chair et leur saveur: " Pas des pommes de supermarchés qui ont toutes la même consistance et pas de goût. Vous les gouteriez cet automne."

Robert Trévans se demande où il sera, cet automne.

Des massifs de rosiers, entourent la maison, le jardin et les allées. Déjà les premiers bourgeons pointent, promesses de fleurs pour la fin du mois d'avril.

" Vous devez avoir de quoi vous occuper? " Interroge madame Trévans qui adorait jardiner avant sa dépression.

Drôle de question pour des gens qui font travailler au noir le mari de " notre femme de ménage " et parfois un ouvrier d'une de leurs petites sociétés. " Moi, moins j'y mets les pieds, mieux je me porte. " Répond monsieur Girault. Quant à madame Girault, le jardin, ce n'est pas son " hobby ". Elle préfère retrouver ses amies, prendre le thé, fréquenter les courts de tennis et, à la belle saison, se faire bronzer sur la plage car: " le soleil, c'est plus naturel que les lampes à U.V. "

La petite promenade a mis André Girault en appétit. On déjeune.

Au menu: entrées de crudités, jambon en tranches et asperges en conserves, carottes râpées, céleris, salades.

Madame Trévans apprécie, mais mange peu. " Un Médoc? " propose André Girault. " Pour accompagner la fondue bourguignonne ". La fondue, c'est une idée de madame Girault, " ce plat nous change de l'ordinaire et crée une atmosphère plus intime, plus détendue ". Madame Trévans traduit aussitôt, mentalement: " Elle n'a pas envie de cuisiner, alors elle nous fait le coup de la fondue. " Le genre de repas à déguster entre amis pour passer un bon moment. Jamais madame Trévans n'aurait osé le proposer à des inconnus. La viande est de bonne qualité et l'accompagnement très convenable, mais le coeur et l'esprit ne sont pas au rendez-vous. L'ambiance est plutôt morose, comme le temps qui, dehors, continue de pleurer son crachin. L'air se liquéfie.

Dans la grande salle à manger, froide, aux murs blancs revêtus de crépi brut, décorés de toiles signées par des maîtres inconnus, devant une cheminée centrale sans feu, décorative et glacée, dans une atmosphère humide, monsieur Girault ne parvient pas à relancer la conversation. Madame Trévans a gardé sa veste de laine. Le froid et l'humidité la paralysent autant que l'attitude hautaine et l'air pincé de son hôtesse. Elle se réfugie dans son mutisme.

Fromage, dessert et café. Fin d'un repas classique.

La conversation revient souvent sur le thème de la " Manufacture ". Robert Trévans aimerait qu'on ne parlât pas du travail en présence de son épouse. Mais André Girault est décidément incorrigible. Lui, qui d'habitude n'aime pas que l'on parle du travail pendant les " repas d'affaire ", lui, que la conduite de la " Manufacture " ennue, devient intarissable sur un sujet qu'il n'apprécie guère. Qui croit-il tromper? Quel est son objectif? Il affirme sa confiance dans l'avenir de la "

Manufacture ", la main sur le cœur, presque. Il complimente Robert Trévans: " Vous avez, madame Trévans un époux exceptionnel. Si! Si! Je me permet d'insister ". On connaît la chanson.

Madame Girault soutient son mari. Elle en rajoute. On dirait qu'elle aussi dirige la " Manufacture ". Elle en parle comme si elle y travaillait. Madame Trévans déteste son discours maniéré et convenu.

Robert Trévans essaie de détourner la conversation, de changer de sujet. Il félicite ses hôtes. Il loue leur bon goût: " Vous avez une maison superbe et une très belle propriété. " Mais André Girault revient sur les sujets qui lui tiennent à cœur: " Manufacture ", confiance, avenir.

Alors Robert Trévans joue le rôle du naïf ébloui. Il feint de s'étonner de tout, ce qui incite ses hôtes à dévoiler leurs batteries et à lui faire des confidences.

La région est belle. André Girault prétend que les habitants sont accueillants même s'ils paraissent froids au départ: " Vous verrez, une fois installés, quand ils vous connaîtront, ils vous accepteront comme si vous étiez du pays. "

Robert Trévans a beaucoup voyagé. Il sait que partout en province, il a toujours été un " étranger ". Seule la Région Parisienne, ce " melting-pot " où se retrouvent des gens venus de tous les horizons, assure l'intégration dans un milieu cosmopolite. La masse mouvante des émigrés venus de province ou de l'étranger gomme les différences. Mais en province, celui qui n'est pas " né au pays ", est un " étranger " à vie.

" Avez-vous visité les lotissements, les maisons témoins? Il y a de bien jolies villas, n'est-ce pas? " André Girault propose même ses services pour aider ses invités. Un de ses amis travaille " dans l'immobilier ".

Il pourrait leur " dénicher des occasions intéressantes. Avec votre accord, bien entendu. " Il peut les mettre en relation, s'ils le souhaitent. Tiens lundi, il lui téléphonera, à son ami, agent immobilier. Autant battre le fer pendant qu'il est chaud, n'est-ce pas? Le choix d'un logement, ce n'est pas une mince affaire. Comme cela peut prendre du temps, il faut y songer dès maintenant, ne pas attendre pour prospecter. André Girault insiste; il proteste de ses bonnes intentions. Il mettra ses relations et son temps à la disposition de ses invités. Ah! S'il pouvait les convaincre d'acheter une maison ou un appartement ou même de louer! " il y en a de tout à fait convenables dans certains beaux quartiers de Biarritz, au milieu des mimosas et des cytises. "

Parfois, il prend madame Trévans à témoin:
" J'espère que vous appréciez notre belle région, madame Trévans. "

La météorologie déverse un crachin permanent. Le moral de madame Trévans est à l'image du temps de ce jour là. Elle déteste ce pays. Même la Côte D'Azur devient banale quand il pleut. La corniche de l'Esterel semble terne quand la mer privée de soleil n'attire plus le regard. Alors, que dire de la cote basque qui est plate, de Bayonne à Biarritz?

Madame Trévans avoue qu'elle peut mal juger, à cause des mauvaises conditions météorologiques. Le temps pluvieux et le froid humide l'empêchent d'apprécier le pays. Même la soupe de choux, la garbure, recommandée par Robert: " Tu verras! Un vrai régal! " avait été ratée. Le restaurant, pourtant réputé, où ils avaient déjeuné la veille, leur avait servi une vulgaire soupe avec des choux, à peine relevée, sans viandes. Une déception. " Il est vrai que ce n'est plus tout à fait la saison, reconnaît André Girault. La garbure est bien

meilleure en hiver. Je vous prie de croire, chère madame, que c'est très bon, pourtant. "

Pour la " chère madame ", ce voyage est une catastrophe morale.

C'est peut-être cela aussi, le signe?

" Il vous faut absolument revenir. Vous ne pouvez pas rester sur une mauvaise impression. " André Girault semble navré et sincère. Il ne peut pas garantir le soleil. Au printemps, il pleut parfois, c'est vrai, mais l'été est une belle saison et l'automne est sec. Quant à l'hiver? Il fait très doux. Il ne gèle pas. " Mais madame, vous n'allez pas rester longtemps loin de votre mari. Il faut revenir bientôt. Passez donc au moins une semaine avec nous, le temps de vous habituer! Je suis sûr que vous serez enchantée et vous vous sentirez mieux. "

Les protestations d'André Girault ne peuvent rien contre la mélancolie de madame Trévans. Elle n'est pas en veine de confidences.

Parler l'ennuie. Ecouter parler la fatigue.

Et on reparle de la " Manufacture ". Sans cesse.

" Vous rendez vous compte, confie madame Girault à Robert Trévans, nous perdions de l'argent et mon mari ne le savait même pas. Monsieur Princesse nous l'avait caché. Mais maintenant que nous avons l'affaire bien en mains et avec l'appui de " nos amis belges ", nous allons redresser la situation, n'est-ce pas? Ce n'est plus qu'une question de mois. Qu'en pensez vous monsieur Trévans? "

Robert Trévans répond que oui, sans doute. C'est une question de mois.

Madame Girault semble bien connaître " nos amis belges ".

Elle émet quelques doutes sur les capacités de " monsieur Princesse ", un vieux collaborateur que son mari a eu la faiblesse de garder à son service. (comme

on garde un employé de maison) " Parfois, on est bien mal récompensé de sa mansuétude " .

Elle prend de nouveau Robert Trévans à témoin:

" Je suis sûre que dans les entreprises que vous avez dirigées, vous ne vous êtes pas laissé abuser par des gens incompetents. " Maintenant, les malheurs de la " Manufacture " s'expliquent. Un bouc émissaire en supporte la responsabilité.

Robert Trévans écoute et se tait. Que répondre à cette dame au risque de se montrer impoli? Il émet un vague aphorisme: " On a parfois des surprises au réveil. " Il laisse entendre que le personnel n'est pas très coopératif. Ceci peut aussi affecter les résultats. Elle s'étonne. Les " petits jeunes " de la " Manufacture " que son mari a embauchés dans ses deux autres sociétés, elle ne va pas jusqu'à dire sauvés, sont très bien. Ce sont de bons travailleurs, pas revendicatifs. A son avis, les syndicats pourrissent tout: " Surtout avec le gouvernement que nous avons. "

" Tenez, un exemple! "

L'une de ces amies avait " trouvé " une femme de ménage et elle lui accordait confiance. Mais celle-ci était affiliée à " je ne sais plus quel syndicat ". Et bien, elle s'en était mordue les doigts, son amie.

La conversation s'égare sur des chemins de traverse. André Girault intervient, coupe court à une conversation " qui n'intéresse pas nos invités ". Son épouse peut-être allait énoncer des évidences et proférer des bêtises.

Lui aussi a des projets.

Quand la situation sera redressée, ce dont il ne doute pas, il envisage une collaboration plus étroite entre ses sociétés et la " Manufacture " .

Cette usine devrait diversifier ses activités, ne pas tout miser sur l'armement. Il laisse entendre à Robert

Trévans qu'il lui confierait volontiers une part de soustraction pour des firmes civiles.

Que ne l'a-t-il fait plus tôt? Pense Robert Trévans.

André Girault prétend même et, en le disant, il ne sourcille pas, qu'il serait plus gratifiant, sur le plan moral, de se consacrer à des activités civiles, plus nobles que l'armement, sous-entendu oeuvre de mort. Faux cul! pense Robert Trévans.

Robert Trévans sait déjà que les autres affaires de monsieur Girault, ainsi que sa maison, appartiennent à son épouse. Les époux Girault sont mariés sous le régime de la séparation de biens. La faillite de la " Manufacture " ne peut pas affecter le train de vie du couple. Sa famille peut continuer de vivre confortablement et ses affaires lui assurer des salaires et des profits substantiels. André Girault est le salarié de madame, gérante (en titre seulement) de deux petites entreprises rentables.

Madame Trévans est choquée par l'assurance de ses hôtes et par leurs tentatives pour circonvenir son époux. Elle ne trouve plus les mots pour répondre aux questions qu'on lui pose. Son état moral empire. Elle souhaite partir.

Les " Trévans " quittent les " Girault " vers trois heures. Madame Trévans doit reprendre le train pour Toulouse dans deux heures. Les adieux sont polis, mais sans chaleur ni effusions. La confiance est morte. Chacun de son côté vient de jouer une partie de poker menteur.

Robert Trévans imagine les époux Girault, débarrassant la table.

Peut-être madame, regarde t-elle monsieur avec l'air complice des joueurs de poker et lui la contemple avec

un sourire amusé? Tous les deux à l'unisson poussent un " ouf! " de soulagement. Peut-être lui demande t-il encore: " Crois-tu qu'ils ont mordu? A l'hameçon?" Elle lui répond, soupçonneuse comme une femme: " Lui, peut-être? Elle, je ne sais pas. Son mutisme m'a énervée. " Peut-être même doute t-elle de la réalité de sa maladie? André Girault verra bien les réactions de Robert Trévans, quand il entrera demain dans son bureau.

Madame Trévans monte dans le train. C'est une épave tirillée par l'angoisse. Elle se recroqueville dans l'angle du compartiment. La maladie insidieuse et invisible, chemine dans son âme. De retour à Alet, elle s'affale sur une banquette. Sa fille aînée appelle le médecin.

Chapitre 8. Dialectique.

Vent favorable au sud.

Les dirigeants de la société ASTRA proposent de sous-traiter à la " Manufacture " une partie des opérations de finition et de montage du " Barracuda ", le célèbre 357 Magnum. Les ventes de ce revolver explosent en Amérique du nord. Les espagnols recherchent un sous-traitant.

Vent favorable au nord.

Simultanément, la " Fabrique " confie à la " Manufacture " les opérations de finition de plusieurs milliers de canons d'une carabine 22 Long Rifle pour le compte d'une de ses filiales européennes. Début de la production dans deux mois.

Les commandes affluent. C'est bien, mais la productivité reste faible. Le temps presse. Il faut installer des machines, les équiper, organiser les groupes de travail et former le personnel. Comment faire face et vite?

La finition des canons de fusil a déjà été réalisée par la " Manufacture ". Mais le seul chef d'équipe formé à ce genre de travail ne fait plus partie du personnel. Il est salarié de l'une des petites entreprises possédées par madame Girault. Lui seul peut démarrer vite cette fabrication. André Girault accepte de le détacher à la " Manufacture " pour un ou deux mois, pas plus, juste le temps de former un nouveau chef d'équipe.

Un mois et demi après la réunion chez ASTRA, les premières ébauches de la carcasse et de la culasse obtenues par la coulée selon le procédé dit de la cire perdue sont livrées à la " Manufacture ". c'est un record.

Les résultats dépassent les espérances. La précision des formes, bossages, logements et perçages est telle que les opérations d'usinage résiduelles sont moins nombreuses que prévues. Les espoirs les plus fous sont permis.

Monsieur Albarria apporte lui-même dix exemplaires de chacune des deux pièces. Aussitôt, un chef d'équipe les usine et les assemble. Chaque opération est chronométrée et la gamme d'usinage élaborée. En trois jours dix pistolets sont montés, contrôlés et essayés avec des balles réelles dans le stand de tir de la " Manufacture ".

Quelques petites retouches s'imposent.

Les négociations sur le prix des pièces sont des discussions courtoises avec des hommes d'honneur. Les espagnols sont des seigneurs, pas des marchands de tapis. Charlie l'avait bien dit. Le cours de la peseta est faible et les prix sont raisonnables. Les deux parties sont satisfaites. Marché conclu. André Girault met un point d'honneur à bien recevoir " nos amis espagnols ". Pour ces messieurs, il réserve une table dans le meilleur restaurant de la côte basque. Repas d'affaires toujours!

La réalisation des outillages est confiée à un fabricant de Saint-Etienne. Ce n'est pas le moins-disant ni le plus cher, mais le plus sérieux. Un ingénieur technico-commercial et un dessinateur d'études viennent à la " Manufacture " pour définir le matériel. Les trois quarts des outillages sont standards, disponibles sur catalogues: étaux, pinces de serrage, supports, lunettes, équerres, cales, serre-joints; du

mécano presque.

Il faudra les adapter, bien sûr, pour réduire les temps de montages et démontages des pièces sur les machines. La plupart des outils: fraises, mèches, lames, scies, tarauds, alésoirs, sont de production courante. Le reste sera livré dans un délai de deux mois, sous peine de pénalités de retard.

Les Espagnols aussi livreront les premières pièces coulées avant deux mois.

Robert Trévans est satisfait.

Il estime que vers le début du mois de juin, l'atelier sera transformé et les machines organisées en groupements. Alors, les cadences pourront doubler, sous réserve d'adaptation et de formation du personnel.

Les sous-traitances pour ASTRA et la " Fabrique " absorberont le surplus de main-d'œuvre libérée par le gain de productivité sur le pistolet " MAN " parabellum. Ensuite, au fur et à mesure que le marché nord-américain absorbera des quantités plus importantes, on pourra réduire le volume de la sous-traitance. C'est le schéma idéal.

La réunion avec les représentants du personnel (fixée depuis une quinzaine de jours, après le retour de Liège de Robert Trévans) se tient le matin du dernier jeudi du mois de mars. Tous les délégués sont présents, sauf deux membres de la CFDT convoqués par leur centrale syndicale. Près d'un tiers de l'effectif de l'usine n'est donc pas représenté à la réunion. Robert Trévans s'étonne de n'avoir pas été averti. Rémi Princesse le savait, lui.

Pourquoi le secrétaire général ne l'a-t-il pas prévenu? Une mise au point s'impose, avec le secrétaire général.

Robert Trévans envisage de reporter la réunion, mais

les délégués présents insistent pour qu'elle ait lieu. La date avait été fixée depuis longtemps. Reporter une réunion aussi importante équivaudrait à " se moquer du peuple " .

Les absents n'avaient qu'à mieux s'organiser.

Robert Trévans consent et rappelle les demandes principales. Elles portent sur le passage progressif aux trente cinq heures (en six mois comme par hasard), sans diminution de salaires, bien entendu, plus des augmentations individuelles (justifiées, cela va de soi) et une révision systématique des coefficients de qualification, autant dire une nouvelle augmentation de salaires.

Pourquoi se gêner, pense Robert Trévans, puisque c'est les belges qui paieront. En d'autres circonstances, il aurait pris cela avec humour, mais aujourd'hui, à cause de la situation dans laquelle se débat la société, il n'a pas envie de rire.

Commençons par gagner du temps! Le temps passé en réunion est pris sur le travail, donc volé au " patron ", mais étant donné la faible productivité des personnes présentes, cela n'a guère d'importance. Pendant qu'ils sont ici, réfléchit Robert Trévans, ils n'empêchent pas les autres de travailler.

L'assemblée reste muette et attentive.

Que peuvent bien mijoter une dizaine de têtes pensantes?

Ah, s'il pouvait le deviner!

Que répondre à leurs demandes inconsidérées? Messieurs, vous voulez que les belges " mettent la clé sous le paillason " (une expression), tout de suite? Qu'ils ferment la " Manufacture "? C'est cela que vous voulez? Et bien dites le donc! Voilà le genre de langage qu'il conviendrait peut-être de leur tenir. Mais ils ne le comprendraient pas . Ils lui riraient au nez.

Et puis, ce n'est pas le style de Robert Trévans. Lui, c'est un patron social, pas un exploiteur. Il pense (naïvement peut-être?) que le dialogue est préférable à la lutte. L'intérêt de l'entreprise est une affaire commune. Ce n'est pas le genre " patron de choc " qui exploite la classe ouvrière: marche ou crève et si t'es pas content, tu peux prendre la porte, d'autres attendent dehors, la place est bonne, etc. Non! Robert Trévans est un homme de dialogue et de concertation. Mais eux, en face, comment envisagent-ils les relations sociales, qui raisonnent encore en termes de lutte des classes? Voilà le hiatus!

Robert Trévans affronte les derniers spécimens d'une espèce en voie de disparition. Ils redressent la tête parce que la politique, pour l'instant, vient de leur accorder le pouvoir. Quatre ministres communistes sont au gouvernement et un certain monsieur Marchais, ex stalinien convaincu, pavoise. Puisqu'il faut discuter, discutons! Puisque les muets attendent que le chef parle, (pour le contrer peut-être) parlons! Oui, messieurs l'entreprise va mal, très mal, etc. Ce discours n'a pas l'air de les émouvoir. Nous venons de vous accorder simultanément la cinquième semaine de congés payés, plus la semaine de trente neuf heures et tout cela, sans diminution de salaires. Ca vous paraît normal, c'est l'Etat qui l'octroie. Oui, mais c'est l'entreprise qui paie. L'Etat a la part belle qui dispose de l'argent des entreprises.

Nouvel arrêt, nouvelle attente. Les auditeurs ne réagissent pas. La charge est lourde pour l'entreprise, presque cinq pour cent de son chiffre d'affaires. C'est énorme. Cela représente plus que la valeur de deux semaines de production sur une année pleine. Toujours le grand

silence dans la salle.

Autre méthode.

Avez vous des questions? Là dessus? Personne ne répond.

Venons en aux choses sérieuses!

Le compte d'exploitation de l'année passée a été catastrophique. La perte s'élève à plus du tiers du chiffre d'affaires. Chanson connue. Qui ne convainc personne. Traduisons! Chaque fois que la " Manufacture " vend pour cent francs (de pistolets), elle perd trente trois francs. Aucune entreprise ne peut tenir le coup bien longtemps devant une telle situation.

Nouvel arrêt. Toujours le même silence attentif.

L'année en cours n'est guère meilleure. L'inertie de la lancée. En plus, l'entreprise subit de plein fouet l'effet des nouvelles dispositions législatives. Si les banques refusent de faire crédit à la " Manufacture ", elle court droit au dépôt de bilan. Pan! Dans le mur.

Mais, tout cela, ils le savent déjà.

Attendons encore un peu!

Personne ne bronche. Robert Trévans à l'impression de parler dans le vide. Et le prêtre-ouvrier, qui pourtant a la langue bien pendue, va t-il se manifester?

L'homme d'église (ou de chapelle), laconique, répond: " Monsieur, nous sommes polis. Nous vous laissons terminer votre discours. " Message bien reçu. Robert Trévans continue. Vous en voulez plus de bonnes nouvelles? Et bien en voilà! A Hérystal, l'ambiance n'est pas au beau fixe. Le directeur des filiales, monsieur Bourdon, a clairement laissé entendre qu'il ne subventionnerait pas longtemps une entreprise qui lui coûte beaucoup d'argent et dilapide le temps précieux de ses techniciens. Car, qui supporte les pertes de la " Manufacture ", sinon les belges, la " Fabrique "?

Même monsieur Bourdon a des comptes à rendre, en

haut lieu. Notre affaire doit gagner de l'argent ou disparaître.

Lequel d'entre vous placera son argent à fonds perdus, assuré de le perdre?

Pas de commentaires? Alors, parlons du plan de redressement!

Six mois! Nous avons six mois pour faire nos preuves. Et après?

Il n'y aura pas d'après. Si, en septembre, la productivité n'a pas au moins doublé, c'est fini. Les belges n'avanceront plus d'argent. La " Manufacture " aura vécu. Tous ensemble, nous sommes condamnés à réussir ou à perdre notre emploi. Six mois, nous avons six mois pour faire la preuve que le plan est viable. C'est parfaitement possible. Seulement il faut que chacun d'entre nous y mette de la bonne volonté. Dans ces conditions, les belges aideront la " Manufacture ", mais il faut qu'elle s'aide elle-même.

Le plan de redressement nécessite de nouveaux investissements en outillages et en outils et des études complémentaires. Encore plus de dépenses.

Qui les supportera?

La réponse fuse de toutes parts: " Les belges. "

Exact! Mais sommes nous bien avisés de leur demander en plus de financer le passage aux trente cinq heures, sans diminution de salaires et d'autres augmentations déguisées de salaires qui affaibliront notre société? Moi, en tout cas, je ne peux pas leur présenter cette demande là!

Robert Trévans compte sur la bonne volonté de tous et demande l'appui des représentants du personnel.

Robert Trévans se tait. Que dire de plus?

Le délégué syndical de la CGT demande la parole. Il comprend les raisons de " monsieur Trévans ", mais il faut aussi comprendre les " travailleurs ". Quand ils

ont fait leurs huit heures derrière leurs machines où il faut tout le temps faire attention à ne pas rater une pièce et tenir les cadences, qui peut nier qu'ils aient besoin de repos?

Réduire la durée du travail, ce n'est pas un luxe, c'est une nécessité.

Regardons le passé! Depuis plus d'un siècle, on est passé des journées de dix-huit et même vingt heures jusqu'à huit ou neuf heures. Autrefois, on travaillait tous les jours de la semaine et même le dimanche. Maintenant, les travailleurs ont obtenu, " grâce à la lutte syndicale ", le repos du samedi et du dimanche. Au siècle dernier, on travaillait toute l'année, maintenant, toujours " grâce aux luttes de nos anciens camarades ", on a obtenu les cinq semaines de congés payés. Ça n'a pas empêché l'économie de se développer et les patrons de continuer à engranger des profits.

La réduction du temps de travail va dans le sens de l'Histoire.

Robert Trévans veut intervenir, mais l'orateur emporté par son élan continue:

" Attendez, je n'ai pas fini! Qui c'est qui fait la production? Qui c'est qui les gagne les sous? Hein! C'est nous, les travailleurs, qu'on exploite. Pas les belges. Ils sont loin, ils ne se rendent pas compte de notre condition, eux.

Les députés ont voté la cinquième semaine et les trente-neufs heures. Ce ne sont pas des imbéciles, au gouvernement et à la Chambre. Ils ont été élus. Le peuple leur fait confiance. Ce qu'ils ont décidé, le patronat peut l'accorder. Allez, il ne sera pas plus pauvre à la fin. Nous, on y est pour rien. Ça fait assez longtemps que les patrons nous exploitent, maintenant, c'est à nous d'en profiter un peu. "

Salve d'applaudissements dans la salle.

" Messieurs, du calme! Nous ne sommes pas à l'Assemblée Nationale. " Essaie de plaisanter Robert Trévans. Il va répondre à son interlocuteur, mais celui-ci, avec courtoisie, lui demande de le laisser terminer son discours. Il ne l'a pas interrompu, tout à l'heure.

" Mes camarades et moi, on ne veut pas la mort de l'entreprise. On veut ce qui nous revient. Les trente-cinq heures, toutes les entreprises vont l'accorder, un jour, alors pourquoi ne pas prendre les devants et montrer l'exemple, nous, à la " Manufacture "? Ceux qui ont défendu ce projet de loi à l'Assemblée, ont dit que c'était à prendre sur les gains de productivité. C'est vrai quoi.

La productivité, les patrons en ont profité pendant des années. Les capitalistes se sont engraisés sur le dos des travailleurs. Il est temps que cela cesse. Nous réclamons justice. A chacun son tour! Les trente cinq heures on nous les doit. Qu'on nous les donne! "

Le représentant syndical FO annonce qu'il approuve tout ce que vient de dire son " camarade de la CGT ". Il soutient sa demande et même il demande que cela soit inscrit dans le compte rendu de séance. Notez greffier!

Comment les raisonner? Leur montrer les limites du possible?

Pendant ce discours inspiré par la logique de la lutte des classes, étrangère à la logique économique de l'entreprise, Robert Trévans avait relevé quelques figures classiques de dialectique: amalgame, récupération, transfert d'émotion et de responsabilité. Il ne conteste pas les arguments de " monsieur Heguy ". Il reconnaît même qu'ils comprennent une part de vérité. Il comprend et apprécie ses raisons. Seulement le discours pêche par manque de réalisme et les conclusions sont prématurées. Il propose de fournir des

explications complémentaires.

Robert Trévans va au tableau à feuilles mobiles: " L'histoire nous enseigne que la durée du travail a diminué progressivement depuis le milieu du XIX^e siècle. C'est vrai. Les gains de productivité sont la conséquence du progrès scientifique. Ils ont permis cette évolution. Voilà pour l'aspect technique. Il est vrai également que la réduction du temps de travail, rendue possible par les progrès de la technique, a été revendiquée et conquise de haute lutte par les syndicats, face à un patronat souvent rétrograde, borné et cupide, parfois inhumain, plus attaché à s'enrichir qu'à se soucier des hommes. "

Nouvel arrêt. Les délégués approuvent son discours.

Reprise de l'exposé.

" Mais il ne faut pas généraliser. Il y a eu aussi des patrons, sociaux qui ont devancé leur époque "

Alors il leur parle de Gaudin et de quelques autres.

" Je pense et j'espère moi aussi que la tendance à la réduction du temps de travail se poursuivra. Comme vous le soulignez, elle va dans le sens de l'Histoire. On n'arrête pas le progrès. Les trente cinq heures hebdomadaires, les trente deux heures et même bien en deçà, un jour deviendront possible. "

Certains se demandent s'il ne va pas tout leur accorder ou s'il se moque d'eux.

" Seulement voilà! On ne peut pas tout donner d'un seul coup, sinon on casserait la tirelire. Et après, on n'aurait plus un sou. Si un gouvernement avait alloué la semaine des trente cinq heures et les cinq semaines de congés payés au milieu du XIX^e siècle, que se serait-il passé? Et bien, le volume du travail n'aurait pas, permis de nourrir les populations et, faute de produire suffisamment, beaucoup de gens seraient morts de faim. Pourquoi? Parce que la productivité était trop

faible à cette époque. Elle ne permettait pas de nourrir la population avec moins de travail humain."

" Oui mais nous sommes à la fin du XX^e siècle, maintenant." Objecte Heguy.

" C'est vrai. J'ai volontairement forcé la note pour vous démontrer que l'on ne peut pas tout octroyer tout de suite. Chaque chose doit venir en son temps. Une entreprise ne peut pas donner plus qu'elle ne reçoit. Quand sur cent francs de ventes, on perd trente trois francs, on ne peut pas, en plus, perdre encore dix francs. Pour l'instant, la " Manufacture " ne peut pas accorder le bénéfice des trente cinq heures (payées quarante). C'est prématuré. "

" Quand alors? "

" Ca, je ne suis pas en mesure de le dire. D'abord, restaurons la productivité! Que l'entreprise redevienne rentable! Ensuite, selon les résultats, nous verrons ce qu'il est possible de faire. Maintenant, c'est trop tôt. Peut-être, dans notre pays, quelques entreprises performantes peuvent-elles, dès maintenant, accorder les trente cinq heures? Celles là ne risquent rien. Tant mieux pour leurs salariés. Mais ici, nous ne le pouvons pas, du moins pas encore. "

" Si l'on vous comprend bien, vous n'êtes pas contre les trente cinq heures? Vous seriez même pour? " Conclut le délégué FO.

" Ne déformez pas ma pensée. Sur le principe, je suis pour. Ca me semble inéluctable. Comme l'a souligné votre collègue, ça va dans le sens de l'Histoire. Mais leur application dépend des capacités de l'entreprise à en supporter les conséquences. Et là, je suis incapable de vous fixer une date. Ce que je sais, c'est que si nous travaillons bien dans le sens du plan de redressement, un jour, nous pourrons envisager le passage aux trente cinq heures. Mais pour l'instant, non! N'y comptons

pas!"

Fin du discours de Robert Trévans. Place aux questions. Et toujours revient ce leitmotiv selon lequel les Belges (riches au delà de l'imagination) peuvent payer.

Robert Trévans dessine sur le tableau un cercle représentant l'entreprise et trois cercles satellites: état, actionnaires et clients, puis il leur pose cette question: " Qui apporte l'argent de votre paie? L'Etat, les actionnaires ou les clients? "

Après quelques hésitations, presque tous désignent les actionnaires.

" Ainsi, vous pensez que ce sont les actionnaires qui vous payent? C'est faux. Les actionnaires, apportent le Capital qui sert à financer les investissements: achat des machines, des bâtiments, etc., mais rarement les salaires. En contrepartie, ils prélèvent sur l'entreprise une part des bénéfices; ce sont les dividendes. C'est avec l'argent des ventes que l'on nous rémunère et que l'on pourvoit aux frais de fonctionnement de l'entreprise.

C'est le client qui nous paie, pas l'actionnaire.

Quant aux dividendes, ils sont prélevés sur les bénéfices, s'il y en a, mais ce n'est pas notre cas. Autrement dit ce sont aussi les clients qui indemnisent les actionnaires."

" Et l'Etat? " S'étonne un membre du Comité d'Entreprise.

" L'Etat impose les entreprises. Il ne leur apporte pas d'argent, sauf à de rares occasions. De toutes façons, la " Manufacture " ne peut rien espérer de l'Etat. Aucune aide. Les entreprises sont soumises à l'impôt, comme les particuliers. "

Payer des impôts, ces jeunes célibataires savent ce que cela signifie.

A l'aide de petits croquis, Robert Trévans explique comment l'argent se transforme ou plutôt irrigue les différents organes de l'entreprise. L'argent est le sang de l'entreprise. S'il vient à manquer, c'est l'anémie, l'asphyxie et à terme la mort par dépôt de bilan puis liquidation de biens.

La "Manufacture" est au bord de l'asphyxie. Les transfusions mensuelles d'argent de la " Fabrique " en faveur de sa filiale l'aideront-elle à recouvrer sa santé? Le résultat dépend essentiellement de son aptitude à travailler bien et à développer sa productivité, c'est à dire de la volonté de chacun des travailleurs.

" Aucune médecine n'a jamais guéri un malade qui refuse de se soigner. Guérir exige un effort de volonté." Affirme Robert Trévans. Et si la " Manufacture " ne recouvre pas sa santé, dans un semestre environ, le " médecin belge " interrompra son traitement. Il laissera le malade dériver.

Et la mort de l'entreprise surviendra vite.

" D'accord! Vous nous avez parlé du plan de redressement. On peut espérer, s'il réussit, que la société redeviendra bénéficiaire." Observe Heguy.

" C'est le but recherché. Si l'entreprise continue à vivre et devient prospère, vous continuerez de percevoir un salaire et les actionnaires qui ont investi de l'argent toucheront des dividendes. Vous mêmes, si vous placez de l'argent sur un livret de Caisse d'Epargne, c'est bien pour percevoir des intérêts. Voyez, c'est pareil. "

" Pour en revenir au plan de redressement, si ça marche, si la société dégage des bénéfices, il est normal qu'on en profite nous aussi. Puisqu'on produira deux fois plus, dans le même temps, vous l'avez dit, une partie de ce gain devrait nous être rétrocédée sous forme de réduction du temps de travail. C'est logique non? Les actionnaires auront leurs dividendes et nous, nous

travaillerons moins. "

Ainsi raisonne le délégué FO qui revient sur le thème principal.

" Votre raisonnement est imparable, répond Robert Trévans, encore faut-il que cela soit possible. N'oubliez pas que nous devons abaisser nos prix de ventes pour augmenter les volumes. Je ne puis pas présumer des résultats futurs, ni dans six mois ni dans un an. Nous sommes dans le domaine des hypothèses. "

" Pourquoi ne pas envisager un plan de réduction progressif de la durée du travail? Nous, on ne demande pas tout, tout de suite. On est raisonnables. On veut bien vous laisser un délai. Comprenez nous. Si on pouvait annoncer quelque chose à nos camarades, au moins leur laisser un petit espoir, ce serait justice. "

" Nous ne vivons pas de justice, mais d'économie. Ne tirons pas des plans sur la comète! Le plan de redressement réussira t-il? Les clients répondront-ils à nos attentes? Je le souhaite. Mais n'oubliez pas que pour assurer ici, le plein emploi, nous devons abaisser nos prix de vente, donc travailler mieux. "

Midi presque.

Robert Trévans a t-il convaincu ou ébranlé ses interlocuteurs? Comme ses contradicteurs semblent à court d'arguments, il juge bon de clore les débats. Il leur propose: " Terminons cette réunion! Il est midi. Je m'en voudrais de vous faire travailler plus longtemps et en heures supplémentaires non payées. Une réunion c'est du travail, aussi contraignant que celui de l'atelier. "

Plusieurs personnes sourient.

Le bon stratège ménage ses adversaires. Il leur laisse une porte de sortie. Afin que les représentants du personnel puissent retrouver " leurs troupes " la tête haute, Robert Trévans conclut: " Dites à vos mandants

que la direction n'est pas opposée au principe des trente-cinq heures, mais que l'état de la société ne permet pas de les envisager dans l'immédiat. On pourrait en reparler vers la fin de l'année, en fonction des résultats du plan de redressement, de l'évolution des ventes et de la marge dégagée. Alors, seulement, nous pourrions envisager un calendrier d'application progressive. "

C'est le jour du " déjeuner d'affaires " avec André Girault.

Le PDG estime que son successeur a bien manœuvré, mais l'absence des deux représentants CFDT n'augure rien de bon. Il pense que " ces deux là " vont contester ses conclusions et semer la pagaille dans l'atelier. Il souhaite se tromper (bien entendu), mais ça ne l'étonnerait pas que, devant la réaction des absents, les autres, pris de remords, du moins désireux de faire bonne figure, surenchérisent. Monsieur Girault connaît ses " cocos ".

Pour l'instant, ce qui inquiète ce pragmatique, ce n'est pas le climat social de l'entreprise, mais les intentions de son futur successeur. Va t-il bientôt s'engager? Accepter la présidence de la société? Et son épouse? Comment réagit-elle? Que lui conseille t-elle? Envisage t-elle de revenir à Biarritz? D'y rester au moins une semaine, afin de profiter du climat?

Ces jours ci, il faut beau, très beau. La côte, c'est le paradis.

Insensiblement, la conversation glisse vers le délicat problème qu'André Girault aimerait bien voir résolu. Ne serait-il pas souhaitable que Robert Trévans installât sa famille dans la région? Il propose même de l'aider. Que ne ferait-il pas pour être son obligé? De quoi je me mêle, pense Robert Trévans qui comme

la carpe éblouie, voit danser le ver au bout de l'hameçon.

André Girault regrette que le temps, dimanche et " l'état de santé de madame votre épouse" ne lui aient pas permis d'apprécier la région. Un week-end, c'est trop court. Elle devrait revenir, rester ici quelques jours, rompre avec ses habitudes et briser sa solitude: " Quand vous serez ensemble, vous verrez, tout s'arrangera ". Voilà la solution! Pour André Girault, bien sûr. Il assure que si Robert Trévans installait sa famille dans la région, la santé de son épouse s'améliorerait. Robert Trévans se tait, mais il brûle de lui répondre: " Merci docteur! ".

Il se domine. Il prétexte que c'est encore prématuré. L'état de santé de son épouse ne lui permet pas d'affronter un déménagement. C'est beaucoup de travail et de soucis. Et puis, ses filles vont à l'école. Il ne peut pas et ne veut pas interrompre leur année scolaire. Pendant les vacances, oui, c'est envisageable. Enfin, et voici l'essentiel: la situation de l'entreprise ne constitue pas, pour l'instant, un élément favorable à l'équilibre mental de madame Trévans. Trop d'incertitudes pèsent. Le déménagement de sa famille se ferait dans de meilleures conditions, au cours de l'été, une fois achevée l'année scolaire et résolu les problèmes de la " Manufacture ". Il espère que, d'ici là, la santé de son épouse se sera améliorée. Pour l'instant, il doit consacrer toute son énergie pour réussir le plan de redressement.

Loin des problèmes domestiques, il peut mieux travailler.

" Peut-être avez vous raison? " Finit par admettre André Girault: " Chaque chose en son temps, n'est ce pas?"

Comme les trente cinq heures.

Quand Robert Trévans revient à Alet, le vendredi soir, son épouse est alitée.

Elle s'exprime avec difficulté. Le repas avec les " Girault " fut un supplice pour elle. Devant madame Girault condescendante, elle s'était renfermée dans sa coquille. Malade. Pendant le voyage de retour, en train, supplice, une obsession l'assaillait; la crainte d'aller vivre au pays basque. Pourquoi? Une aversion inexplicable l'étreignait. Elle manquait de force mentale pour chasser cette idée fixe. Le voyage fut un épisode douloureux. Une pulsion obsessionnelle l'empêchait de réfléchir et de penser.

Sa fille aînée, vint la chercher en auto à la gare de Carcassonne. Le docteur appelé d'urgence diagnostiqua une dépression nerveuse sévère. Il prescrivit le repos complet, assorti d'un traitement à base de Vallium, un nouveau médicament dont on disait beaucoup de bien dans les milieux médicaux.

Le samedi après-midi, Robert Trévans lui propose de faire une promenade, une sortie à pieds. Impossible dérivatif. Madame Trévans marche lentement. Elle ne prend aucun plaisir dans l'exercice physique. Corvée. Elle se fatigue vite. Robert Trévans la ramène, appuyée à son bras. Alors, elle s'effondre sur la banquette du salon et demande qu'on la laisse en paix. Robert tire les rideaux. Elle voudrait dormir, mais elle n'y parvient pas. Un torpeur entrecoupée d'éveils fréquents l'envahit, mélange de fatigue nerveuse et de lassitude. Vers sept heures, le soir, elle semble reprendre goût à la vie. Elle se lève enfin (terrible effort). Elle voudrait participer aux tâches ménagères, mais elle ne le peut pas. Elle dîne sans appétit.

La télévision ne l'intéresse plus. La lecture des journaux et des revues ne la passionnent pas. Ils

s'empilent sur une table basse. Les plantes et les fleurs sont délaissées sur le rebord des fenêtres et dans les allées du jardin en terrasses. Elle ne les arrose même plus. Lentement, elles dépérissent.

La nature, autour de la maison souffre de langueur. Madame Trévans a perdu le goût des actes simples. Son désintérêt pour la vie est à la mesure de son immense lassitude. Parfois même elle pense au suicide. Sa souffrance morale se transforme en douleur physique. Il est difficile d'imaginer la détresse intérieure provoquée par cette maladie (plus cruelle encore que la souffrance physique) dont les symptômes échappent à la mesure des instruments et à la perception des sens. C'est un mal terrible et insaisissable. La malade souffre d'autant plus qu'elle conscience de son lamentable état.

Robert Trévans décide de faire venir sa belle-mère qui vit seule, afin de s'occuper de son épouse. Il appréhende de la laisser seule à la maison, pendant qu'il est à Bayonne et ses filles à l'école.

Le dimanche matin, la malade se lève tard. Elle voudrait préparer le petit déjeuner mais elle n'y parvient pas. Elle se sent fatiguée. Elle s'affale sur une banquette. Des bouffées de somnolence la délivrent par moments de ses obsessions et angoisses. Elle a froid, mais il fait chaud déjà. Le soleil luit à travers les petits carreaux. Robert Trévans la couvre avec un plaid. Vers midi, elle émerge de sa torpeur, goûte les aliments du bout des lèvres et reste muette et pensive. Elle s'isole en marge du monde réel.

Elle maigrit et elle souffre. Douze kilos perdus en quelques semaines, ce n'est pas rien.

Le médecin lui avait promis un traitement efficace. Pour ces maladies là, il n'y a pas de traitement miracle. La maladie va sévir presque une année encore.

Personne ne peut l'imaginer. Tous espèrent une guérison rapide. Tous attendent les signes avant-coureurs du retour de la santé. Mais la santé, c'est comme les os; quand ça se brise, c'est long à réparer.

Le dimanche après-midi, avant que Robert ne retourne à Biarritz, elle lui fait promettre de ne pas s'entêter. Elle, c'est sûr, ne pourra jamais vivre dans ce pays. Dans son esprit, s'opère un amalgame hallucinant. La maladie peut-être prend sa source dans le mirage du pays basque. Le pays basque lui a pris son Robert et il l'a rendue malade. Quand Robert reviendra, elle sait qu'elle guérira. Il doit quitter cette région, là-bas, soumise au crachin de l'incertitude. Elle ne le suivra pas. Pour rien au monde elle ne voudrait y vivre. La pathologie et l'obsession l'en dissuadent.

Robert Trévans comprend que pour la sauver, il devra renoncer à son rêve. La maladie est née de la séparation. Pendant le chômage, les alternances d'espoirs et de déceptions ont préparé le terrain. Le retour à l'emploi fut un choc. La " Manufacture " et le pays basque lui ont pris son époux.

Madame Trévans reste seule à la maison, désemparée, avec ses filles. L'incertitude qui pèse sur l'avenir de Robert Trévans, entretient sa maladie. Madame Trévans fuit la vie et la réalité. Deux conditions permettraient de vaincre la maladie: la réunion de la famille avec son mari et l'assurance d'une situation stable. La guérison dépend du changement des conditions de vie, pas des médicaments.

Parfois Robert Trévans se dit que, si la situation de la " Manufacture " s'améliorait, si le plan de redressement

réussissait et si l'avenir devenait moins incertain, peut-être alors, son épouse recouvrerait la santé. Parfois, l'attitude des représentants du personnel et les remarques désabusées de messieurs Girault, Princesse et Etcharray, le convainquent qu'il n'y aura pas de miracle. Le pire est à venir. Tôt ou tard, il devra capituler devant l'acharnement des jeunes gens, inconscients, téléguidés et manipulés peut-être? Où est son avenir? Quelle voie choisir? Que décider?

Il se donne encore jusqu'à la fin du mois d'avril pour trancher. Peut-être aussi, le nouveau traitement au Vallium aura-t-il un effet bénéfique? Dans deux ou trois semaines?

Le train du retour roule vers Bayonne. Robert Trévans réfléchit.

Aucun scénario ne le satisfait. Il est " urgent d'attendre "

Le lundi matin, les deux représentants de la CFDT qui étaient absents à la dernière réunion, l'abordent dans le couloir. Ils lui demandent de les recevoir. Robert Trévans les emmène dans la salle de réunion. Déjà il devine les raisons de leur démarche. Il a réfléchi à une possible riposte. Merci monsieur Girault!

D'emblée, les délégués clament leur désaccord. Ils contestent la décision prise jeudi en leur absence. Ils n'ont pas pu s'exprimer. Il fallait reporter la réunion. Robert Trévans ne paraît pas étonné. Une petite explication s'impose, d'autant plus que les deux délégués ne semblent pas particulièrement excités, ni même en colère. Bah! Il s'en tirera à bon compte, cette fois encore.

" Que voulez-vous de plus? Réplique Robert Trévans.

La réunion était légale, annoncée de longue date. Le quorum était atteint. La décision prise est du ressort de la direction. Elle n'est pas contestable. Vous étiez absents ce jour là.

Tant pis pour vous! Maintenant, vous devez assumer les conséquences de votre absence. J'espère que vos camarades vous ont fait un compte rendu détaillé de nos discussions. "

" Nous savons tout. Mais nous contestons quand même votre décision. "

Ils parlent sans colère ni émotion apparente, mais avec une grande détermination.

" Très bien! Mais je n'y puis rien changer. La décision est prise. Il faut la respecter. Une autre fois, arrangez-vous pour être présents et faites valoir vos arguments au moment opportun! Vous étiez prévenus. Je ne comprends pas pourquoi vous avez trouvé le moyen de vous absenter tous les deux alors que vous connaissiez l'importance du sujet et en plus sans m'avertir? "

" On avait prévenu monsieur Princesse la veille. "

" Peut-être, mais monsieur Princesse n'a pas eu le temps de m'en parler, sinon j'aurais fait reporter la réunion. Avant de commencer, j'ai demandé l'avis de vos camarades. Ils m'ont répondu qu'ils ne le souhaitaient pas, qu'ils étaient suffisamment nombreux et qu'enfin, vous le savez, les absents ont toujours tort. Alors vous devez donc considérer que vous vous êtes mis dans votre tort et faire votre *mea culpa*. "

Les deux délégués semblent embarrassés. Le délégué titulaire dit:

" Là, on sort du cadre du problème. La revendication des travailleurs est légitime. Et pourtant, vous l'avez rejetée. Les travailleurs ont été floués. Alors, comprenez nous, on ne peut pas rester là. Nous vous informons que nous allons réunir nos camarades à onze heures pour les

consulter et recueillir leurs avis. "

" Qu'entendez-vous par là? Vous voulez arrêter l'atelier? "

" Pas du tout! Nous voulons seulement parler aux adhérents à notre syndicat. Et recueillir leur avis. Nous les réunirons sur la dalle des vestiaires. "

" Mais, c'est une grève. "

" Non. C'est de l'information. Nous avons droit à une heure d'information. Nous la prenons. C'est tout. "

Maurice Etcharray ne semble pas étonné: " On avait la paix, une paix approximative depuis cinq mois environ. Maintenant voilà qu'ils recommencent. Et croyez moi, ce n'est pas fini. Je vous le dis moi. "

" Expliquez vous monsieur Etcharray! "

" Quand ils n'ont plus envie de travailler, ils font de l'information. C'est leur marotte. C'est tellement plus drôle. "

" Il y a des limites, quand même. La direction peut y mettre le holà. "

" Alors là, je ne vous conseille pas de les en empêcher. Si vous voulez déclencher une grève, c'est le meilleur moyen. Et pour arrêter une grève, c'est difficile. Il faut lâcher du lest, ce qui revient à dire qu'il faut augmenter les salaires. Ça finit toujours comme ça. C'est parce qu'il a voulu arrêter plusieurs grèves que monsieur Girault a dû consentir des hausses de salaires et, maintenant, ils sont tous trop bien payés. Tout ça renforce le pouvoir des syndicats.

La plupart de ces jeunes vivent encore chez leurs parents. Leurs besoins sont limités. Une grève ne leur fait pas peur, vous savez."

Rémi Princesse s'excuse platement. Il prétend qu'il n'a pas trouvé l'occasion de rencontrer Robert Trévans pour l'informer de l'absence des deux représentants de la CFDT. Et il déplore le comportement des absents.

Sans doute le secrétaire général de la " Manufacture " n'est-il pas fâché de voir se gripper la belle mécanique mise en place par le nouveau directeur général.

Ca lui apprendra à vivre, à ce jeune blanc bec qui remet en cause ses prérogatives et sa fonction.

Le secrétaire général a t-il bien mesuré les conséquences de son " oubli " ?

André Girault gêné, remarque simplement: " Vous voyez. Je le sentais venir. "

A son avis, deux phénomènes interfèrent:

Un: Les représentants de la CFDT ont dû se faire chapitrer par le " patron " de leur centrale syndicale. Il leur a demandé de reprendre l'initiative du combat pour les trente cinq heures. Leur absence n'était pas innocente, précisément le jour de la réunion consacrée à ce sujet. Les syndicats savent bien que les entreprises auront du mal à les accorder, ces trente cinq heures. Ainsi, les absents ne se sont-ils pas compromis dans un débat difficile.

Maintenant, ils peuvent contester une décision qu'il n'ont pas entérinée.

Deux: Il soupçonne que les autres représentants étaient plus ou moins complices de cette manœuvre. C'est parce que leurs camarades étaient absents qu'ils ont fait semblant d'accepter. Maintenant, pour rétablir l'équilibre, ils se sentiront obligés d'en rajouter. A leur tour ils organiseront des réunions d'information avec leurs adhérents: " Vous verrez Vous m'en reparlerez. " Ainsi, ils auraient poussé au maintien de la réunion, par jeu, " par vice ". S'ils obtenaient les trente cinq heures? Belle victoire pour eux. Les autres ne diraient rien. S'ils perdaient, ils savaient que la décision serait contestée par les délégués absents.

" Mais c'est du harcèlement! " S'indigne Robert Trévans.

Robert Trévans décide d'attendre que la réunion d'information, commencée à onze heures, soit terminée. Elle ne dépassera pas midi. Alors les jeunes, mis en appétit, ont hâte de rejoindre leur foyer. Ensuite, on avisera. Au besoin, il provoquera une nouvelle réunion d'information, pour s'expliquer.

" Organisez la si vous voulez! lui dit André Girault, mais ne faites rien sans l'accord des délégués, sinon vous n'auriez aucun auditeur. Mais libre à vous! "

Environ un tiers du personnel assiste à la réunion organisée par la CFDT. L'atelier est désorganisé. L'arrêt de certaines machines perturbe le fonctionnement de celles qui sont situées en aval. Encore une heure de perdue.

L'après-midi, les délégués CFDT demandent à rencontrer Robert Trévans.

Ils exigent une nouvelle réunion pour discuter des modalités de passage aux trente-cinq heures hebdomadaire (payées quarante, bien entendu).

Robert Trévans sort son agenda de poche et leur propose de les recevoir dans... un mois. Mais les " camarades " pressés ne l'entendent pas de cette oreille. Ils la veulent plus tôt, leur réunion. Ils insistent.

Récriminations, discussions, palabres et menaces voilées.

Enfin, on tombe d'accord pour la mi avril.

Chapitre 9. Comment éviter une grève?

Les intuitions d'André Girault et les mises en garde de ses collaborateurs ne trompent pas Robert Trévans. Les représentants du personnel qualifiés de noms qu'il ne sied pas de répéter ici, sont des " irresponsables ". Le redressement de la " Manufacture " semble compromis. Maintenant, c'est presque une certitude. Et en plus, comme un malheur ne vient jamais seul, si l'on en croit un proverbe appelé aussi loi dite des séries, l'état de santé de madame Trévans empire, malgré le traitement à hautes doses de Vallium que lui prescrit un nouveau médecin venu tout droit de l'Afrique noire.

Pauvre Robert! Chaque jour tu achètes les quotidiens, consultes les offres d'emplois, mais tu ne peux te résoudre à expédier ta première lettre de candidature. Tu espères et tu veux croire que le personnel de la " Manufacture " écouterait la voix de la raison et aussi que le nouveau traitement prescrit à ton épouse portera ses fruits. Patience encore une quinzaine de jours! Attendons le début du mois de mai! D'ici là, les " garnements " de la " Manufacture " deviendront peut-être raisonnables et ton épouse recouvrira sa santé.

Une petite entreprise des Landes, bonnes références, travail soigné, délais rapides, propose ses services pour nickeler les crosses des pistolets destinés au marché américain. Robert Trévans et Maurice Etcharray visitent l'atelier de nickelage. Ils le trouvent propre et bien équipé. Le personnel semble compétent et

appliqué. Les prix sont corrects. Le marché est conclu, sous réserve d'essais.

Les premières pièces nickelées sont livrées dans les délais.

Le surlendemain de la livraison, Robert Trévans s'étonne que Maurice Etcharray ne lui ait pas encore présenté un pistolet monté, pour en apprécier l'aspect. Le chef d'atelier, gêné, lui annonce que la caisse est encore à la réception.

Personne n'a osé la débiller. Les délégués syndicaux s'y opposent.

Robert Trévans convoque les responsables. Pourquoi ce refus?

Les délégués ne contestent pas l'intérêt du nouveau marché. Ils sont mêmes satisfaits. C'est très bien pour l'entreprise. Mais ils ne veulent pas que la " Manufacture " travaille avec " cette boîte là ", de nickelage. Le " patron " de la petite entreprise est un " fasciste ". Oui, parfaitement! L'an dernier, il a matraqué le nouveau délégué syndical et il l'a fichu à la porte, comme un malpropre. Chez ce patron là, aucun syndicat n'a jamais pu s'implanter. Il est exclu que cet homme travaille pour la " Manufacture ".

Robert Trévans comprend leur dépit, mais les affaires sont les affaires. Ne mélangeons pas les genres! Il tente de négocier. Il ignorait ce détail.

Maintenant, on ne peut plus reculer. Les délais imposés par les américains doivent être respectés. Et puis, un contrat signé doit être honoré.

Discussions, débats, controverses, polémiques!

Les délégués ne cèdent pas un pouce de terrain.

Obstination, entêtement, opiniâtreté!

Les deux camps se chamaillent et opposent leurs raisons. Cela dure deux heures.

Les délégués voudraient que la " Manufacture " investisse dans le nickelage. Robert Trévans explique que ce n'est ni possible ni rentable.

Les séries à traiter sont trop petites. Les délais imposés par les américains sont trop courts. Le temps presse. On n'a pas le temps ni les moyens de s'équiper. Plus tard, si les quantités le justifient, on pourra l'envisager. Robert Trévans gagne la partie, mais les délégués refusent toujours de travailler avec ce fournisseur. Il faut en trouver un autre.

Robert Trévans est contraint de rompre le premier contrat. Que de temps perdu!

Le désengagement vis-à-vis du fournisseur ne pose pas de problèmes contractuels. Pendant la période d'essais, les deux parties peuvent se séparer sans pénalités ni dédit. Mais le " patron " de l'entreprise, un vrai, au sens le plus péjoratif, ne l'entend pas de cette oreille. Il demande à rencontrer messieurs Girault et Trévans. Il est furieux et c'est peu dire. Il exprime son ressentiment haut et fort, tape du poing sur la table: " Depuis quand c'est-y que les syndicats y commandent dans les entreprises? Chez moi ça se passerait pas comme ça! Allez! Vous le regretterez. Je vous fiche mon billet qu'un jour, ils vous tondront la laine sur le dos. Comme des moutons. Des moutons, voilà ce que vous êtes." Et bien d'autres " vérités " cruelles à entendre et bien envoyées qu'il serait vain de rapporter ici.

André Girault en est tout stupéfait:

" Qu'est-ce qu'il nous a passé! Mais que peut-on faire? "

Là réside la question. Que peuvent faire deux cadres contre trois syndicats tout puissants, déterminés, imprévisibles et bien implantés dans l'entreprise?

Se montrer conciliants et négocier pour limiter la casse.

L'opération " Barracuda " démarre. Le montage des revolvers est une assez simple: quelques astuces, des tours de mains et des outils spécifiques. Un opérateur entraîné peut tenir la cadence. Une semaine plus tard, un contrôleur espagnol vient réceptionner le premier lot. Un tiers des armes sont rebutées. Beaucoup de petits défauts d'aspect se voient sur le canon, la crosse ou le barillet. Ils rendent un aspect mat à la lumière du jour. Ces défauts ont échappé à la perspicacité du contrôleur de la " Manufacture " ou peut-être a t-il été négligent? Les armes doivent être démontées et les pièces défectueuses repolies, puis brunies dans un bain d'acides chauds et de sels métalliques.

Robert Trévans demande des comptes au contrôleur négligent.

C'est (comme par hasard) un ardent syndicaliste, affilié à la centrale FO. L'accusé jure ses grands dieux que les défauts sont invisibles à l'oeil. L'éclairage du poste de travail est insuffisant, prétend t-il. Ce qui est faux. Il s'entête. Il tente de démontrer que les " prétendues anomalies " ne peuvent pas être vues, observées sous un certain angle.

Le mensonge est criant. Les taches mates sont visibles, même par un œil non exercé. On ne peut pas, sauf en cas de troubles oculaires, ne pas les voir. Le contrôleur aurait-il des problèmes de vision? Alors, il conviendrait de le changer de poste. Non! Le jeune homme fautif proteste que sa vue est bonne, mais il persiste à nier l'évidence. L'attitude de la hiérarchie le révolte. Il est à court d'arguments, mais pour faire bonne contenance, il prétend que les Espagnols sont " des pinailleurs, des mauvais coucheurs, toujours en train de chercher des poux dans la tête de leurs voisins " et qu'ils feraient mieux de rester de l'autre côté de la frontière.

Robert Trévans, outré par tant de mauvaise foi, décide de sévir. Il fait convoquer le contrôleur par lettre recommandée (avec accusé de réception) à un entretien préalable en vue d'une sanction (pouvant aller jusqu'au licenciement).

Aussitôt, trois représentants de la centrale FO, prennent sa défense.

A l'entretien préalable, Robert Trévans, exige (c'est la loi) qu'une seule personne (au lieu de trois) assure la défense de l'accusé et il obtient gain de cause. Les arguments qu'on lui oppose sont spécieux, futiles, mensongers: le poste de contrôle est mal éclairé, les taches invisibles, le contrôleur espagnol de mauvaise foi et la définition des défauts imprécise.

" Faux! " Réplique Robert Trévans. Les techniciens espagnols ont passé deux jours avec le contrôleur pour définir la nature des défauts et les contrôles.

Le délégué trouve que ces clients là sont trop sévères.

" Les particuliers sont plus exigeants que les militaires ou la police, répond Robert Trévans. Aussi les Espagnols attachent-ils une grande importance à l'aspect extérieur. Le client est roi. Une entreprise ne peut pas se permettre le luxe de perdre des clients.

Fin de la confrontation. Chacun campe sur ses positions.

L'accusé et son défenseur estiment qu'il n'y a pas lieu à sanction.

Robert Trévans réserve sa décision. Le Code du travail impose un délai de réflexion de un jour franc avant de prononcer une éventuelle sanction. Il mettra ce temps à profit pour recueillir divers avis.

André Girault lui conseille la prudence, sinon il scellera l'union sacrée contre lui. Et si les syndicats déclenchent une grève, nul ne peut en prévoir l'issue.

Messieurs Etcharray et Gérard Verdon aimeraient bien que Robert Trévans sanctionnât le coupable, par exemple par une mise à pied de trois jours au moins, mais ils craignent les réactions syndicales. Si, contrainte par les syndicats, la direction devait faire marche arrière, elle perdrait son prestige et sa crédibilité. Ne pas sanctionner le fautif constituerait aussi une faute au regard des travailleurs sérieux (il y en a) qui désapprouvent les agissements d'une poignée d'irresponsables; cela équivaldrait à " encourager le crime " .

Rémi Princesse prudent, se garde de trancher.

Voici donc Robert Trévans pris entre deux exigences contradictoires: la nécessité de sévir pour restaurer l'autorité et la crainte des réactions des représentants syndicaux. Il inflige un avertissement au contrôleur fautif.

La sanction est assortie d'une menace de licenciement en cas de récidive. Il l'adresse par lettre recommandée (avec accusé de réception) au domicile de l'employé qui habite chez ses parents. Ainsi espère-t-il attirer leur attention.

Les parents, pense-t-il, ne manqueront pas de blâmer la conduite de leur rejeton et peut-être lui feront-ils la morale. C'est une erreur tactique.

Le contrôleur fautif est vexé. Il devient rancunier et agressif.

Ses " camarades syndiqués " dénoncent les méthodes employées par " la direction " pour infantiliser les travailleurs.

Désormais, le contrôleur se montre attentif, mais le nombre de rebuts augmente. C'est une catastrophe pour la productivité.

Excès de conscience professionnelle ou sabotage?
Nouvelle faute?

La charge de travail de l'atelier de polissage augmente. La tension entre les polisseurs et le contrôleur monte. Robert Trévans doit muter le contrôleur récalcitrant à un autre poste.

Les nouveaux outillages arrivent au début du mois de mai.

On commence à regrouper les machines par quatre ou cinq, pour fabriquer les carcasses. Deux semaines seront nécessaires pour déplacer soixante deux machines, sans interrompre les fabrications en cours. La tâche n'est pas facile. Les séries réalisées selon l'ancienne méthode s'achèvent à peine que déjà la nouvelle organisation prend le relais. On regroupe cinq ou six machines chaque soir, après le travail. On procède aux raccordements électriques et en air comprimé, puis on équipe les machines: outillages et outils. Un dernier réglage et les machines sont prêtes à fonctionner le lendemain.

Trois jours se passent sans incidents.

La direction mobilise des ouvriers, à tour de rôle. Par petits groupes, chaque soir, sous la direction d'un chef d'équipe. Et en heures supplémentaires.

Le quatrième jour, les représentants du personnel vitupèrent les ouvriers " favorisés ", ces " profiteurs du système " .

" Belle affaire, répond Robert Trévans. Que tous ceux qui souhaitent aussi profiter du système se fassent connaître! "

Les délégués sont farouchement opposés aux heures supplémentaires. Ce n'est pas comme cela qu'on vaincra le chômage! Et en plus, c'est contraire à l'objectif de réduction du temps de travail. L'opposition est de principe, fondamentale.

Robert Trévans veut éviter l'affrontement. Il négocie.

Il réunit une fois de plus les mêmes personnes. Il leur parle, explique et justifie ses choix. Lui aussi, lutte contre le chômage et c'est vrai.

La réalisation du plan de redressement entraînera des gains de productivité importants. Mais le plein emploi est garanti. Pendant la période de mise en place de la nouvelle organisation, l'ajustement du volume de travail et de la main-d'œuvre constitue un problème quasiment insoluble. Le recours aux heures supplémentaires est indispensable. Mais aussi, certains jours, une partie du personnel peut être inoccupée. Pas de quoi s'en inquiéter! Les transformations et la redistribution des tâches, entraîneront des variations dans l'affectation du personnel, mais dans l'ensemble, au bout du compte, tout s'équilibrera. De la souplesse, que diable! Le phénomène d'ajustement est transitoire; quelques semaines au plus.

Ensuite le travail reprendra un rythme régulier.

L'essentiel n'est-il pas de sauver l'entreprise et maintenir l'emploi?

Les délégués refusent tout net le recours aux heures supplémentaires.

Cette question de pur principe, transcende toutes les raisons économiques.

" Si vous refusez les heures supplémentaires, maintenant que nous sommes affrontés à un surcroît de travail, accepterez vous le chômage technique quand atteindrons le creux de la vague? " Leur demande Robert Trévans.

La réponse est immédiate. Refus catégorique:

" Pas de chômage technique! Ne nous faites pas ce coup là! "

L'hypothèse n'est même pas envisageable.

Elle entraînerait ipso facto une grève totale et immédiate de tous les ouvriers.

Robert Trévans n'a pas le choix des moyens. Il est prisonnier.

Ne pas avancer, c'est reculer, s'enfoncer, couler.

La situation de la " Manufacture " est déjà assez lamentable pour qu'on ne l'aggrave pas. Le refus des heures supplémentaires est inévitable. Tant pis! Robert Trévans fera déplacer les machines pendant les heures d'ouverture de l'atelier. Au besoin, pour achever l'ouvrage, il demandera à quelques volontaires, de rester un peu, le soir, exceptionnellement. Mais quel cirque! Il fait remarquer aux délégués que leur attitude dessert la société et lèse l'intérêt des travailleurs.

Ils quittent la salle de réunion en ricanant.

Des volontaires pour travailler le soir, en heures supplémentaires, il y en a peu. Au bout d'une semaine, il n'y en a plus. Robert Trévans, essaie de convaincre les uns et les autres de rester une heure ou deux, après la fermeture de l'atelier. Il se heurte à un refus poli et gêné, sans raisons apparentes.

C'est alors que Gérard Verdon lui révèle que les " volontaires " subissent des représailles. L'un a retrouvé sa Mobyette démontée sur le parc de l'usine. A l'autre on a crevé les pneus de sa Vespa. On a rayé la peinture de l'auto d'un troisième. C'est la guerre. Les victimes jurent de se venger s'ils retrouvent les coupables. Un conflit fratricide risque d'éclater.

Maintenant, on déplace les machines pendant les heures d'ouverture de l'atelier. Cinq ouvriers et un chef d'équipe déplacent et raccordent deux machines par jour. Six personnes manquent à la production, choisies parmi les plus actives et les plus diligentes. Les fabrications sont désorganisées. La productivité, faible déjà, décroît encore. Les déménagements gênent la circulation dans l'atelier. Parfois, on est obligé d'arrêter plusieurs machines ou de les déplacer pour libérer la

voie afin de permettre le passage d'un engin porteur. D'autres fois, une travée entière est immobilisée et le personnel empêché de travailler, pour des raisons de sécurité pendant qu'on déplace une machine en équilibre instable sur le plateau d'un chariot automoteur. Les plus curieux s'arrêtent de travailler pendant les manutentions. Cela met de la fantaisie dans leur routine.

A ce régime là, il faut, non pas deux, mais quatre semaines pour déménager les machines. Lentement, elles s'organisent en douze groupements distincts. Douze ouvriers qualifiés encadrés par un chef d'équipe (l'un de ceux qui est susceptible de remplacer Maurice Etcharray) les conduisent.

Oublions les tâtonnements préalables, les retards accumulés, les contraintes injustifiées et les erreurs de jeunesse! La nouvelle organisation est efficace. Les chronométrages démontrent que le temps gagné est supérieur aux prévisions. De plus, la précision de l'usinage est correcte.

Un bon point pour Robert Trévans et son équipe. Mais il n'est pas satisfait. Le temps perdu ne se rattrape pas.

Deux cent carcasses sont à peine terminées que l'on doit arrêter la production. Les culasses manquent pour compléter les armes.

La société ASTRA est en retard.

Quelques difficultés dans la mise au point du moule ont retardé la livraison des premières culasses. La définition de l'ébauche, assez complexe, a nécessité plusieurs allers et retours entre Bayonne et Eibar, discussions, modifications et retouches.

Conséquence obligée: les outillages aussi ont pris du retard.

La mise en place des machines destinées à l'usinage des culasses, est programmée vers la fin du mois de juin. Cela fait plus d'un mois de retard.

Pierre Gillet qui rôde dans l'atelier ne peut pas ignorer l'attitude des représentants du personnel et leur comportement suicidaire pour l'entreprise. Ce responsable belge qui a une grande expérience de l'industrie et des hommes, est choqué.. Les négociations avec les syndicats, il connaît bien. Ce sont des gens durs, opiniâtres et combatifs. C'est toujours ainsi, pense t-il, en période de négociations. Mais après, chacun reprend son travail. Les perdants sont beaux joueurs; ils ne cherchent pas à regagner ce qu'ils n'ont pas pu obtenir par la discussion ouverte. Les représentants du personnel et les " managers " savent que l'intérêt de l'entreprise prime tout. C'est leur gagne-pain quotidien.

Pierre Gillet demande donc à Robert Trévans de bien vouloir l'inviter à la prochaine réunion avec les représentants du personnel. Il souhaite leur parler.

Vers le milieu du mois de mai, peu avant la date prévue pour la troisième réunion de négociation sur le passage aux trente-cinq heures (une de plus), un incident grave éclate dans l'atelier.

Un ouvrier chargé des essais à blanc des pistolets, introduit des cartouches actives dans une arme et tire à balles réelles dans l'atelier. Les projectiles ricochent sur les murs et se perdent dans la salle. Des ouvriers entendent les balles siffler à leurs oreilles. Personne n'est blessé. Une chance.

Le chef d'atelier prend le responsable en flagrant délit, récupère les cartouches actives et tance l'ouvrier fautif. L'incident est grave.

Le règlement intérieur, affiché dans l'atelier, stipule

qu'il est interdit d'introduire des cartouches actives sur les lieux de travail et encore moins de manipuler une arme chargée. Un stand spécial est réservé pour les exercices de tir à balles réelles. Les cartouches actives sont enfermées dans la soute à munitions.

Maurice Etcharray, après en avoir référé à Robert Trévans, prend immédiatement, à l'encontre du tireur occasionnel, une mesure de mise à pied conservatoire en attendant de lui infliger une sanction. L'ouvrier fautif, convoqué selon les termes de la loi, ne se présente pas à l'entretien préalable. Un représentant du syndicat CGT assure sa défense. Robert Trévans lui oppose l'absence du principal intéressé et lui répond qu'il fera connaître sa décision sous deux jours. En droit du travail, seule la convocation à l'entretien préalable est obligatoire, peu importe que l'entretien ait lieu ou pas. Le délégué, lui fait remarquer qu'il n'acceptera aucune sanction. Robert Trévans invoque sa responsabilité en matière d'accident du travail, la gravité du geste et les risques de blessure ou de mort d'homme.

Le délégué répond que tel n'est pas le cas. Finalement, il y a eu plus de peur que de mal. De toutes façons, le " camarade D. " n'avait aucune mauvaise intention à l'égard de quiconque.

Alors comment interpréter son geste? Inconscience? Ignorance? Ou folie?

" Si le cas relève de la psychiatrie, remarque Robert Trévans, je dois l'exclure de l'atelier; ce jeune homme est dangereux. Le médecin du travail est seul compétent pour reconnaître l'aptitude à la reprise du poste. S'il est sain d'esprit, donc responsable, je dois le sanctionner. "

Deux jours plus tard, le tireur n'a pas encore repris son poste et la direction de la " Manufacture " reçoit un

certificat médical d'arrêt de travail.

Robert Trévans sanctionne le fautif par trois jours de mise à pied.

Les délégués contestent la sanction.

Ils demandent une entrevue immédiate avec la direction. Ils objectent que leur " camarade " est malade. On ne sanctionne pas un malade.

" Vous voulez donc que je l'exclue de l'entreprise? "

Demande Robert Trévans.

Les délégués refusent l'alternative. Ils prônent la réintégration immédiate du " camarade D. " et " à son poste.

Robert Trévans maintient sa décision et défend son point de vue. Il ne manque pas d'arguments. Pris de court, les délégués du personnel se déclarent incompetents. Avant de trancher, ils veulent recueillir l'avis du personnel.

La séance est levée sans conclure.

De nouveau la dalle des vestiaires se couvre d'ouvriers qui délaissent leurs machines, quittent leur tables de montage ou arrêtent les installations de sablage et de brunissage. Ils viennent écouter leurs représentants.

L'atelier est paralysé. Ceux qui restent, n'osent pas manifester leur désaccord, mais ils ont perdu le courage et l'envie de travailler.

Midi sonne.

Aux premiers tintements du carillon, tous les ouvriers quittent les vestiaires et l'usine pour aller déjeuner. Le temps de l'information est pris sur le temps de travail, pas sur le temps libre.

" Ah pour ça, ils sont forts! " Commente Maurice Etcharray.

L'information continue après midi, mais ne dure pas

. la réunion s'effiloche.

Robert Trévans fait appeler les délégués du personnel qui ont déclenché le mouvement. Il leur demande de s'expliquer. Leur comportement lui paraît injustifiable. La réponse est évasive. Ils ont bien le droit (non?) de consulter leurs camarades. Que répondre, sans déclencher aussitôt une controverse? Robert Trévans se tait, écoute leurs arguties. La réunion n'a pas recueilli l'assentiment majoritaire. A midi, ils se sont séparés sans conclure.

Ils réclament une nouvelle réunion avec la direction pour débattre du problème. Comme le principal intéressé est absent pour cause de maladie, un jour plus tôt ou un jour plus tard, cela n'a pas d'importance. Les responsables syndicaux souhaitent aussi consulter leurs centrales et ils demandent que la date de la réunion soit fixée avant la fin de la semaine.

Robert Trévans ne peut pas s'y opposer. Il risque de déclencher une grève ou une série de réunions d'informations, ce qui revient au même, mais en plus pernicieux: " D'accord, mais uniquement les délégués. Je ne veux pas voir les membres du Comité. Ce n'est pas leur rôle. Les absences gênent la production. " Un délégué émet une vague allusion relative au " délit d'entrave ". Ils sortent..

Mercredi à midi. Déjeuner habituel avec André Girault.

Le président est de bonne humeur. Robert Trévans se garde bien de le féliciter. La belle assurance de son compagnon de table qui devient volubile l'inquiète: " Vous verrez! Tout s'arrangera. J'en suis convaincu. Ces jeunes gens, je les connais bien. C'est moi qui les ai embauchés. Ils sont encore inconséquents. C'est l'effet de leur jeunesse. Attendez qu'ils soient mariés! Quand

ils auront un foyer ils deviendront plus sérieux. Maintenant, leurs besoins sont modestes et leurs salaires plus que suffisants. La plupart vivent encore chez leurs parents. Ils ne paient pas de loyers. Allez, c'est un mauvais moment à passer. "

Le vin est bon. André Girault remplit les verres à mesure qu'ils se vident.

Il poussé Robert Trévans à reprendre les plats. Trop généreux pour être honnête. Robert Trévans n'a guère d'appétit. L'attitude des représentants du personnel le tracasse. Mais l'influence du bon vin, l'effet de la bonne chair et le discours lénifiant de Girault lui redonnent presque confiance. Après tout, il faut vivre! *Carpe diem!* Recommandait le poète Horace.

L'euphorie gagne Robert Trévans. Ils oublie ses ennuis, ses peines, la maladie de son épouse, l'éloignement de sa famille et ses craintes pour la " Manufacture ".

Mai reflurit les jardins. Le soleil brille. André Girault est en verve. Acteur d'une farce tragique, il essaie d'amadouer son collaborateur: " Cela fait presque six mois que vous êtes à la " Manufacture". Vous y faites un excellent travail. Si! Si! Ne soyez pas modeste! Il faut le reconnaître. Nos amis belges sont très satisfaits de votre travail. ".

André Girault accorde une grande importance à l'amitié franco-belge. Sur elle, il fonde ses espoirs de sauvetage financier de la " Manufacture ": " On commence à y voir plus clair. Le bout du tunnel est pour bientôt. " Et patati, et patata.

Et maintenant, droit au but!

" Comment vous remercier?

N'est-il pas temps de mettre en application le protocole que nous avons signé? En quelque sorte vous

deviendriez le vrai patron de la " Manufacture "? Je me retirerais progressivement. Je vous céderais peu à peu la totalité du pouvoir. Rassurez vous, je ne vous abandonnerai pas."

André Girault soliloque.

Il alterne les compliments, les remerciements et les propositions. Il promet le pouvoir en récompense des mérites et des services rendus. Il flatte, flagorne, ruse et cherche à endormir son invité.

A Robert Trévans le pouvoir de dire non.

Il assume seul les principales responsabilités. Le président, préoccupé par la marche de ses autres entreprises, plus que du sauvetage de la " Manufacture", laisse agir son collaborateur

Robert Trévans, malgré l'euphorie d'un bon repas, réfléchit.

Que lui apportera de plus, la propriété de la majorité des actions d'une société au bord de la faillite et qu'il ne pourra sans doute pas sauver? Le pouvoir sans l'argent n'est qu'une illusion. Les actions sans les dividendes sont des attrape-nigaud. Seuls les belges possèdent assez d'argent pour subvenir aux besoins courants de la " Manufacture ". L'avenir de l'entreprise se décide à Liège, mais il se joue dans l'atelier, entre les menaces de grève, pendantes et les réunions d'information improvisées sur la dalle des vestiaires, bien réelles, celles là.

Deux forces s'opposent. L'ange du bien tente d'améliorer la productivité pour restaurer la marge financière et sauver l'entreprise. Le démon du mal vise à instaurer une " nouvelle société " et à détruire l'ancienne.

Mais pour y parvenir, il lui faudra marcher sur le cadavre de la " Manufacture ". Les zéloteurs de la " nouvelle société " en ont-ils seulement conscience?

L'utopie que les plus déchaînés appellent de leurs vœux est informe et inconsistante. Aucun des protagonistes ne s'accorde sur les objectifs ni sur les moyens. Cette cacophonie risque d'être fatale pour la " Manufacture. "

Que risque Robert Trévans s'il refuse l'offre d'André Girault? Ou retarde l'échéance? Que ce dernier ne mette fin à son contrat? Le président de la " Manufacture " en a-t-il seulement le pouvoir? Non, bien sûr! Seuls les actionnaires belges, les maîtres de la finance, peuvent décider. Et qui mènera à son terme le plan de redressement, si Robert Trévans quitte l'entreprise? Licencié Robert Trévans entraînerait le dépôt le bilan immédiat ou presque. Cela, André Girault le sait et il ne le souhaite pas. Parce que, ès qualité, il en assumerait les conséquences financières. La présence et la compétence de Robert Trévans le rendent indispensable; pour le moment. Alors, il convient de temporiser.

Un repas copieux, arrosé de bon vin, incline à la somnolence. Parfois les bonnes paroles d'André Girault, ouïes comme dans un rêve, frappent la conscience de Robert Trévans. Ce sont des voyageuses en transit. Il rêve, écoute et ne bronche pas. Il est presque heureux parce qu'il sait qu'André Girault ne peut rien contre lui, même pas l'obliger à signer un contrat compromettant.

En réalité c'est Robert Trévans qui tient André Girault. C'est lui le maître du jeu, pour l'instant. Barbichette? Alors, il le laisse parler.

Les liqueurs accompagnent le café. Le soleil réchauffe la terrasse et soulève des vapeurs, vestiges de

la dernière ondée. Une serveuse apporte l'addition. André Girault l'examine, fronce les sourcils et signe la note, comme à regrets, puis il la rend, pliée sur un plateau. Elle doit être salée.
Fin d'un rêve.

Question brutale, abrupte de André Girault:
" Alors! Qu'en dites-vous? Ne seriez vous pas satisfait d'être le seul maître à bord? Je vous cède toutes mes parts. "
Le piège est tendu. Y répondre, c'est s'engager.
Le " seul maître à bord "? Formule emphatique et ridicule! Qui peut prétendre diriger une pétaudière chahutée par un groupe de jeunes inconséquents?
" Certainement, j'en serais très heureux. " Répond Robert Trévans qui regarde André Girault, droit dans les yeux. Et de qui se moque t-on?
" Parfait! Parfait! Cela peut aller très vite. Si vous le voulez? Je vois mon notaire cet après-midi et avant la fin de la semaine, le document sera prêt à signer. "
" Ne croyez vous pas qu'il soit encore un peu tôt? "
" Ah bon! "

André Girault croyait tenir sa victime. Il est étonné. Il marque un temps d'arrêt. Il se reprend: " Et qu'est-ce qui vous fait dire cela? "
" Bien, vous savez que mon épouse n'est pas encore guérie. Et l'incertitude qui pèse sur l'avenir de la société n'améliore pas son état. Avant de m'engager, j'aimerais y voir plus clair, surtout à cause d'elle. "
" Vous n'auriez pas dû lui en parler. Là, c'est une erreur. "
" Pardon? "
" Ne le prenez pas en mal! Mais dans l'état où se trouve madame votre épouse, il vaut peut-être mieux qu'elle ignore tout. Ce que je vous dis, c'est pour son bien. Quand la " Manufacture " sera sauvée, vous lui ferez la

bonne surprise. "

" Comprenez mes raisons! Ajoute Robert Trévans. Non seulement je ne puis pas, pour l'instant bien sûr, prendre un engagement qui pourrait compromettre la guérison de mon épouse, mais encore, j'aimerais attendre un ou deux mois de plus et lui annoncer la réussite du plan de redressement. "

André Girault sait qu'il ne détient pas les cartes maîtresses dans ce jeu là.

Que peut-il, contre Robert Trévans? Au mieux, essayer de le convaincre.

Et s'il n'y parvient pas, patienter et oublier qu'il vient de lui offrir un repas coûteux et inutile. Du gaspillage. Mais enfin, c'est la société qui paie.

Maigre consolation!

Il se contente d'insister, mais pas trop. Il ergote, proteste de sa parfaite bonne volonté. Ses intentions sont pures, " n'en doutez point! " Il renouvelle sa confiance à son collaborateur. Il conclut: " Bon! C'est comme vous voudrez! réfléchissez à ma proposition! Et n'oubliez pas que je suis disponible, à votre convenance, pour reprendre cette conversation et vous aider! "

Le lendemain, la réunion avec les représentants syndicaux prend une tournure inattendue. Les trois délégués viennent de consulter leurs centrales. Tous campent sur leurs positions. Le tireur " présumé fautif " ne doit pas être sanctionné. On doit même le réintégrer à son poste, dès son retour.

Et maintenant la contre attaque.

Ils ont mené leur petite enquête. Les fameuses cartouches actives proviennent du tiroir de l'établi de monsieur Etcharray, dans l'atelier même. L'ouvrier D. chargé des essais du fonctionnement des mécanismes a cru que les cartouches étaient inertes. Le vrai (et seul)

responsable de cette méprise, c'est le chef d'atelier. Si l'on punit l'ouvrier, on doit aussi, par équité, punir le chef. Le plus coupable des deux n'est pas celui que l'on accuse.

Le fautif se transforme en victime.

Robert Trévans est surpris par ce retournement de situation, mais il se ressaisit.

Ne te laisse pas faire, Robert! Sinon, ils te tondrons la laine sur le dos. Il lui revient en mémoire les paroles du " patron de choc " de l'entreprise de nickelage. Alors, il conteste leur version des faits. Une personne normale et c'est le cas de monsieur D. ne peut pas confondre une cartouche chargée et une cartouche inerte. La première est beaucoup plus lourde que la seconde et les douilles des cartouches inertes sont percées de part en part. Les trous sont larges et visibles. Et même, à supposer que la première cartouche fût active et tirée par inadvertance, pourquoi D. a-t-il tiré plusieurs fois? Même s'il y avait des cartouches chargées dans le tiroir (fermé à clef) de l'établi de monsieur Etcharray (ce qui reste à vérifier), l'ouvrier D. n'était pas habilité à fouiller dans ce meuble. Alors?

A-t-il agi sciemment pour faire un esclandre ou simplement poussé par une irrésistible envie de se faire remarquer? Il continue:

" Quelques soient les raisons qui l'ont conduit à introduire des cartouches actives dans l'atelier, n'est-ce pas D. lui-même, qui a tiré? "

Les délégués l'admettent.

" Cela n'est-il pas strictement interdit par le règlement intérieur? "

Ils l'admettent encore, mais ils estiment que la punition est trop sévère.

" Ma position est claire. Répond Robert Trévans. On ne transige pas avec la sécurité des personnes. C'est trop

grave. La santé et la vie des homme sont en jeu. Je suis responsable, moralement, civilement et pénalement. Alors je ne peux pas me permettre de laxisme."

Les représentants du personnel désarçonnés par le discours de leur " patron ", cherchent une excuse. Ils prétendent que D. ne l'a peut-être pas fait exprès.

" Dans ce cas, il est encore plus dangereux que je ne le pensais. Qui peut me garantir qu'il ne recommencera pas? Qui peut m'assurer que la prochaine balle ne blessera pas quelqu'un? L'un d'entre vous par exemple? "

Les délégués répliquent que, en trois années de service dans cette usine, leur " camarade D. " n'a jamais commis d'infraction. C'est un " travailleur " assidu et respectueux des règlements.

Robert Trévans se souvient des remarques de Maurice Etcharray. Tout cela est vrai, mais le dénommé D. a été affecté à ce poste, parce qu'on l'a jugé successivement inapte à tous ceux qu'il avait occupé. C'est un farfrelu et un fantaisiste imprévisible. On lui reproche beaucoup d'erreurs (jamais sanctionnées): cotes erronées, séries ratées, montages inadéquats, etc. L'heure n'est pas à la polémique.

Tous les prétextes sont bons, du coté adverse, pour prolonger la discussion.

Robert Trévans met fin aux débat. Il tranche: " Je maintiens ma décision. " Elle a force de loi dans l'entreprise. Et d'abord il souhaite connaître l'avis du médecin du travail. Le problème se posera avec acuité le jour où Jacques D. reviendra dans l'atelier. Les représentants syndicaux prennent note de sa décision, mais ne la cautionnent pas.

Ils espèrent une issue favorable pour le salarié.

Vendredi soir, dans le train du retour, c'est l'heure du

bilan.

Robert Trévans réfléchit et analyse les événements de la semaine.

André Girault cherche à se débarrasser d'un " canard boiteux "

Les représentants du personnel entretiennent une opposition larvée. Ils mènent une guerre d'usure. Leurs réactions sont imprévisibles ou plutôt on peut prévoir qu'elles s'opposeront toujours aux choix de la direction. L'intérêt de la " Manufacture " n'est pas leur souci principal. D'ailleurs, que représente une " société capitaliste ", à leurs yeux? Un lieu d'exploitation de l'homme par l'homme. Ils ne poursuivent pas les mêmes objectifs que Robert Trévans.

Ses principaux collaborateurs sont de bons techniciens dévoués et compétents. Mais ils sont impuissants contre la cabale des fauteurs de troubles. Ils attendent que le salut vienne de Robert Trévans. Mais lui se sent impuissant contre une coalition. Le combat paraît perdu d'avance.

Rémi Princesse pratique la rétention d'informations. Son attitude est ambiguë. On ne peut pas se fier à ses chiffres. Trop compliqués, pas assez analytiques.

Les techniciens belges sont efficaces, mais à quoi sert l'efficacité si, derrière eux, un conflit social endémique qui tourne à la croisade contre le " grand patronat international ", sabote en partie leur travail.

Dans la lointaine " Fabrique ", à Hérystal, messieurs Bourdon et les autres " managers " à l'américaine ignorent les problèmes de personnel dans lesquels se débat la " Manufacture ". Nul doute que s'ils en avaient connaissance, comme les rats quittent le navire qui coule, ils pousseraient André Girault à déposer le bilan. Et le sort réservé au petit directeur général qu'il viennent de " tirer du chômage ", pas plus que celui de l'ensemble du personnel, ne les chagrinerait.

Toutes ces raisons devraient inciter Robert Trévans à partir, mais il s'accroche. La catastrophe annoncée approche, mais il souhaite quand même poursuivre cette expérience.

Son épouse ne l'attend pas à Carcassonne. Sa fille aînée conduit la " Visa ".

La santé de sa mère s'est encore détériorée. Maintenant, elle sombre dans l'apathie. Le soir, vers cinq heures, elle semble reprendre goût à la vie, au prix de grands efforts. Les doses de Vallium, de plus en plus fortes, prescrites par le médecin traitant, un ex praticien colonial: " les nègres en supportent bien de l'autre " n'ont aucun effet. Les trois filles souffrent de voir souffrir leur maman. La grand-mère les aide qui s'efforce de veiller sur le ménage.

Robert Trévans appelle le médecin. Lequel répond qu'il ne faut pas attendre d'amélioration notable avant plusieurs mois. " Ses nègres ", toujours eux, sont parfois restés malades plusieurs années. " Mais rassurez-vous, ils n'en sont pas morts. On en guérit, de cette maladie là. " Merci docteur!

Vague promesse prononcée en l'absence de la malade. Robert Trévans comprend que la route de la guérison sera longue.

" Un changement radical, votre retour, le fait d'être à nouveau réunis, peut-être pourraient avoir un effet bénéfique sur la santé de votre épouse. "

Que peuvent vraiment les " molécules " chimiques, contre les maladies de l'âme?

Robert Trévans est convaincu que la " Manufacture " court à sa perte. C'est une question de semaines ou de mois. Et lui va redevenir chômeur. Ce dénouement prévisible aggrave l'état de son épouse.

C'est alors qu'il prend sa décision.

Il recherchera du travail dans une entreprise plus solide.

Promis, juré!

Il emmènera toute sa famille. Une fois ensemble, son épouse guérira.

Désormais, il sent plus libre.

Aussitôt il rédige plusieurs curriculum vitæ. Il répond aux offres d'emplois parues dans le journal " Le Monde ". Son " CV " s'est enrichi d'une expérience originale. Il est prêt à affronter les " chasseurs de têtes " et autres vautours qui sévissent sur les champs de la course de l'emploi. Il mentionne son adresse à Biarritz et prévient qu'on évite de le contacter sur les lieux de son travail, pour ne pas éveiller les soupçons.

Les premières lettres rédigées et déposées à la poste d'Alet, il se sent plus calme. Il vient de prendre sa décision. C'est important.

Une nouvelle aventure se prépare.

Chapitre 10. Le calibre 11.

Vers la fin du mois de juin, le prototype de la nouvelle culasse sort des moules de la fonderie Astra. Robert Trévans fait forcer l'allure de son fournisseur d'outils et outillages. Dès lors, l'atelier est le siège d'une intense activité. On déplace à nouveau des machines. Comme les délégués syndicaux refusent toujours les heures supplémentaires, on déménage les machines pendant les heures de travail. Et le ballet des chariots élévateurs recommence. Des zones peintes en jaune sur le sol de l'atelier délimitent les endroits où viennent se poser les fraiseuses, les perceuses, les aléseuses et les tours. Peu à peu des groupements de quatre, cinq ou six machines forment des cercles de métal autour des ouvriers qui les servent.

Les allées rectilignes disparaissent. Des groupes irréguliers s'organisent au gré de leurs affinités. Le désordre efficace remplace l'ordre improductif.

Bientôt on atteint les cadences prévues. Les productivités des fabrications de la carcasse et de la culasse dépassent les espérances.

Pour atteindre l'objectif recherché, le doublement de la production, il faut aussi doubler le polissage, le brunissage, le montage, la finition et le contrôle. Robert Trévans y affecte le personnel libéré à l'usinage. Mais la " Manufacture " manque de machines de polissage et le petit atelier n'est pas assez grand pour en installer de nouvelles. Robert Trévans doit se résoudre à soustraire une partie de ces opérations.

Et voici de nouveaux problèmes sociaux.

Les représentants du personnel refusent la sous-traitance. Question de principe.

Il subodore une manœuvre. Peut-être Robert Trévans prépare-t-il le transfert progressif de la " Manufacture " vers d'autres sites placés hors de leur contrôle? Verra-t-on disparaître demain des secteurs entiers de production. Les petites sociétés rivales vont-elles se multiplier pour le plus grand profit du "Capital "? Comme les créations récentes de monsieur Girault, ces sociétés prendront peu à peu (et c'est du vol) le travail de la " Manufacture ".

Les ouvriers et les chefs d'équipes qui accepteront de partir seront considérés comme traîtres à la classe ouvrière, suppôts du capitalisme.

Les " travailleurs " de la " Manufacture " ne permettront pas cela.

Robert Trévans ne comprend pas leur attitude ni leurs raisons. Il n'entend pas s'en laisser conter par ceux qu'il considère désormais comme des irresponsables dangereux, mais il faut discuter. Alors, il se soumet au rite incontournable des réunions. Encore et encore. Elles lui " mangent son temps ", elles le mettent hors de lui, mais il ne peut pas les éviter.

A brûle pourpoint, il propose aux délégués, l'alternative suivante: " Messieurs, ou bien nous sous-traitons le polissage et nous continuons de fabriquer ou bien nous ne le faisons pas et nous torpillons le plan de sauvetage de notre société. Voilà l'alternative! Que choisissez-vous? "

Ils ne choisissent rien. Ils veulent simplement qu'il maintienne " tout le travail " à la " Manufacture ". Ils refusent même l'idée de sous-traitance. Il suffit de s'organiser, de faire preuve d'imagination. Pas plus! Les belges doivent bien avoir des polisseuses

inutilisées, dans leurs nombreuses usines. Alors, qu'ils les prêtent à leur filiale! Quant au bâtiment, il suffit d'en construire un, derrière le local de brunissage. Il débordera sur la pelouse? Il coûtera de l'argent? Qu'à cela ne tienne!

Les belges paieront. Une fois de plus. On les remboursera, plus tard quand on gagnera de l'argent. La solution est simple. Pourquoi aller chercher ailleurs? Robert Trévans s'attend presque à les entendre déclarer qu'il est malheureux que l'idée de " cette solution évidente " vienne des travailleurs. Leurs propositions appellent une réponse.

Robert Trévans leur demande du tac au tac qui est volontaire pour aller présenter ce projet à monsieur Bourdon, à Hérystal.

Les plus intelligents se taisent. Les sots ricanent.

" Que croyez-vous qu'il vous répondra, monsieur Bourdon? " Demande Robert Trévans. Silence dans la salle. Il ajoute: " Et bien moi, je vais vous le dire. Monsieur Bourdon vous ferait savoir sans ménagements, qu'il en a marre de cette foutue société. Elle lui coûte de l'argent, elle mobilise ses techniciens, elle ne lui apporte que des ennuis et elle ne veut pas faire l'effort de résoudre ses problèmes elle-même. Il ajouterait, soyez sûrs, que la " Fabrique " accorde un budget, mais elle ne le dépassera pas. Maintenant, si vous demandez encore plus de machines et des bâtiments, alors que vous pouvez tout simplement soustraire à des prix raisonnables, vous n'êtes pas sérieux. D'autant plus que le temps de construire les bâtiments, transférer et installer les équipements, puis former le personnel, suffirait à décourager les américains, très exigeants sur les délais. "

Tous le regardent, incrédules. Il conclut:

" Moi, je ne me sens pas capable d'aller défendre ce

projet à Hérival. "

L'assistance se partage entre les ébranlés et les irréductibles.

Les propos de Robert Trévans sont la sagesse pour les uns, des mensonges capitalistes pour les autres. De quel côté va pencher la balance? " Peut-être vont-ils enfin céder? " Espère Robert Trévans.

Il est quinze heures. Dans une heure et demi, la sonnerie marquera la fin de la journée de travail. Le soleil brille en juin. Les jeunes gens quitteront l'atelier et prendront le chemin des plages qui bordent les grandes forêts de pins maritimes.

La question est entendue. Les délégués, comme un seul homme, décident d'en référer au personnel. Démocratie, non?

Une partie de l'atelier se vide. La dalle des vestiaires se remplit. Palabres, " camarades! ", discussions tous azimuts. Trois tribuns s'expriment à tour de rôle.

A seize heures trente, les moineaux s'égaillent vers les plages.

Le lendemain matin, les trois délégués syndicaux rencontrent Robert Trévans:

Ils acceptent le principe de la sous-traitance, mais à deux conditions: à titre provisoire et sous réserve d'investissement si le volume augmente.

Robert Trévans accepte.

Dans l'immédiat, ils souhaitent que le travail soit confié à une société sûre. Entendez, une société dans laquelle les syndicats sont acceptés et puissants. L'intérêt des travailleurs, toujours.

Ils lui communiquent une liste de sociétés à exclure.

Robert Trévans l'examine avec André Girault et Rémi Princesse.

Toutes les sociétés concernées par la liste ont connu,

naguère, des problèmes sociaux accompagnés d'expulsions de délégués syndicaux. Certaines affaires défraient encore la chronique locale. Le postulant choisi, une entreprise landaise, n'est pas concerné par cette "oukase".

Maurice Etcharray est un fin armurier. Gérard Verdon se charge des dessins.

Le premier prototype du pistolet "MAN" de calibre 11 mm parabellum est achevé à la mi juin. Cette arme est la sœur jumelle du calibre 9.

Extérieurement, rien ne les distingue. Quelques modifications internes: alésage du canon, épaisseur et contenance du chargeur, dimension de la chambre et d'autres détails invisibles.

C'est l'arme recherchée par Charlie, celle au projectile à effet de choc.

Tout bien pesé, plaident ses défenseurs, la balle de 11 mm neutralise instantanément l'adversaire, donc elle est moins dangereuse qu'une de plus petit calibre. Il suffit de viser un membre. Il n'est pas nécessaire de tuer. Une arme défensive presque.

Mais, celui qui tire, pressé par l'urgence, prend-il le temps de bien viser?

Monsieur Bourdon organise une réunion à Hérival avec Charlie Brown.

Robert Trévans y assiste, accompagné par Maurice Etcharray et Gérard Verdon.

Charlie juge le pistolet intéressant. Quelques tirs d'essai. Des recommandations mineures. Vu! C'est bien!

Qu'on lui envoie, le plus vite possible, cinq exemplaires pour ses démarcheurs! Le négoce décidera. Il a confiance. Le pistolet lui plaît.

Monsieur Bourdon félicite les protagonistes de ce

nouveau développement et, une fois n'est pas coutume, ouvre son bar réfrigéré: " Champagne pour tous! "
" I like Champaigne! " S'exclame Charlie. Sa coupe à peine vide se remplit déjà.
" Don't mention it! "

Exit Charlie. Monsieur Bourdon prend Robert Trévans en aparté et il lui dit: " Le social ne va pas fort chez vous. Monsieur Gillet m'en a touché deux mots. Ils sont fous, vos syndiqués, ou quoi? Qu'est ce qu'ils s'imaginent? Est-ce qu'ils se rendent compte qu'ils sont en train de torpiller leur entreprise? Dites leur bien que je ne transigerai jamais! D'ailleurs, le voudrais-je que je ne le pourrais pas. Mon conseil d'administration ne le permettrait pas. Je ne leur en ai pas parlé; je ne sais même pas comment ils réagiraient. Vous comprenez cela vous, monsieur Trévans? Quand Pierre ira vous voir, arrangez une rencontre avec vos syndicalistes. Je veux qu'il leur parle, d'homme à hommes, qu'il leur fasse entendre raison. Ils sont quand même capables de comprendre, non? "
Voilà bien le nœud du problème. Peuvent-ils entendre raison?

Le lendemain, Jacques D., l'homme qui a tiré dans l'atelier reprend son poste. Robert Trévans exige qu'il présente un certificat d'aptitude visé par le médecin du travail. Il n'en a pas. Aussitôt il renvoie l'ouvrier, avec conseil de consulter le médecin du travail, " pas le médecin traitant, cela n'a aucune valeur. "

Une heure à peine s'écoule. Déjà, une délégation d'ouvriers passablement excités, délégués syndicaux en tête, pénètre dans le bureau de Robert Trévans: " Notre camarade Jacques D. ne quittera pas l'entreprise. " S'écrie le délégué CGT. Dix avocats viennent défendre sa cause. Ils sont déterminés à ne pas céder. Une

nouvelle discussion s'engage.

" Qui dirige l'entreprise ici? Vous ou moi? "

Robert Trévans est en colère:

" Et d'abord, sortez de mon bureau! "

" Vous n'avez pas compris. Personne ne quittera ce bureau! Nous sommes venus pour vous parler. "

Réplique le délégué CGT.

Le ton monte. Robert Trévans rompt la discussion et se dirige vers la porte.

Il essaie de sortir du bureau.

Trois personnes lui barrent le passage. Elles l'empêchent de sortir.

Séquestré?

Pas exactement, mais ils souhaitent lui parler. Entre hommes.

Robert Trévans, comprend qu'il n'a pas le choix. La porte est bloquée. Il recule vers la fenêtre. Il est prisonnier de ses interlocuteurs. Furieux, déçu, vexé, surpris:

" Est ce que vous mesurez la portée de votre acte? Je pourrais porter plainte... Me faire libérer par les gendarmes... Tout cela n'est pas sérieux. "

Il discute, essaie de négocier, cherche la corde sensible mais il est vaincu. Son autorité de chef d'établissement est bafouée. Ses rêves s'écroulent. Jamais il ne réussira ici, parce qu'une dizaine de " zozos " contrecarrent ses plans. Tout ses efforts sont détruits. Il est désespéré. Il pense même un instant à ouvrir la fenêtre et à se jeter dans le vide. Quatre mètres le séparent du sol. Une réception sur la pelouse. Que risque t-il? Se casser une jambe? Il imagine déjà les titres des journaux du lendemain. *Une bande de voyous, poussés par leurs syndicats défenestrent le directeur. Voilà à quoi mène le Socialo-communisme.* Mais aussi, il se peut que, faute de témoins impartiaux, la version contraire

l'emporte. Un patron exploite ses ouvriers et se jette par la fenêtre de son bureau pour ne pas avoir à satisfaire leurs légitimes revendications. Voilà à quoi peut mène le capitalisme poussé à l'extrême.

Robert Trévans n'est pas de taille à soutenir un conflit médiatique. Les foules ne vont pas s'apitoyer sur le sort d'un " nanti à la solde des patrons ", en ces temps de presque renaissance de la lutte des classes. Il s'assied à son bureau. Il se calme: " Vous voulez me parler? Allez-y! Puisque je n'ai pas le choix " " On veut que Jacques D. reprenne sa place. C'est tout. "

Ce malheureux, on le renvoie chez lui. On lui demande d'aller se faire ausculter par " je ne sais quel médecin, soi-disant du travail " qui n'a peut-être jamais mis les pieds dans un atelier. Le voilà bien, le capitalisme! On exploite et on pressure les travailleurs (image du citron pressé pour en extraire le jus) et à la moindre défaillance, on s'en débarrasse, comme on jetterait un objet inutile.

" Vraiment ce n'est pas bien ce que vous faites, monsieur Trévans. "

Robert Trévans a retrouvé son calme. Il sait qu'il est en transit, dans cette société à laquelle il n'accorde plus guère de chances de survie. Alors il se raisonne, retrouve son sang-froid. Il n'a plus rien à perdre. Ses adversaires ont peut-être raison, dans leur système de pensée? Mais lui, se sent étranger à ce monde là. Donc pour leur parler, il prend un ton détaché.

Il leur fait remarquer que le " soi-disant " médecin du travail effectue, chaque année, une visite de l'atelier pour analyser les conditions de travail de chacun puis il procède à un examen médical de tous les salariés, directeur général et président y compris. Pour la protection des travailleurs.

C'est la loi. Nul ne peut s'y soustraire. N'est-ce pas aussi le résultat des luttes syndicales? Veulent-ils donc remettre en question les conquêtes sociales arrachées de haute lutte par leurs prédécesseurs? Le monde tournerait-il à l'envers. La médecine du travail est le fruit de la conquête des travailleurs. Elle s'impose à tous et d'abord aux employeurs. Robert Trévans se conforme à la volonté générale. Va t-on le lui reprocher?

Le téléphone sonne.

André Girault vient d'arriver. Il n'a pas pu rejoindre le bureau de Robert Trévans qui est au premier étage. Plusieurs membres du Comité d'entreprise bloquent l'accès de l'escalier. Le président inquiet demande ce qu'il doit faire.

" Rien pour l'instant ", lui répond le " séquestré ".

Les discussions se poursuivent, mais le ton est redevenu bon enfant presque. L'atelier fonctionne en dépit de l'absence d'une dizaine de personnes. Robert Trévans respire.

Midi sonne. Personne ne parle d'aller déjeuner. Robert Trévans est empêché de quitter son bureau. Trois personnes bloquent la porte. Les délégués syndicaux restent, campent sur leur position: Jacques D. doit travailler.

Ils argumentent. Ils essaient d'arracher des concessions. Le bel enthousiasme du matin, rongé par le temps, miné par l'appel de la faim commence à s'effriter.

" Faites comme vous l'entendez! Répond Robert Trévans. Moi, je ne transige pas avec la loi. Jacques D. doit consulter le médecin du travail. Il est malade. Pour l'instant, il est dans l'illégalité, donc en infraction. Je ne peux pas l'accepter dans l'usine. Il s'incrute dans l'atelier contre la volonté de la direction. Je ne peux même pas le chasser puisque vous m'en empêchez.

Vous assumez donc la responsabilité totale de ses actes. S'il survenait un accident, vous seriez responsables. Légalement il est absent. Par conséquent, il ne percevra pas de salaire. Croyez moi, il vaut mieux régulariser cette situation. Plus le temps passe, plus il y perd. Non seulement l'entreprise ne le paiera pas, mais la sécurité sociale ne le prendra pas en charge. Imaginez qu'il soit victime d'un accident du travail! Qui serait responsable? Lui et vous qui empêchez la direction d'assumer ses responsabilités. "

Il leur laisse entrevoir le cortège des conséquences civiles et pénales, les procès éventuels qui pourraient être intentés contre certains d'entre eux et leurs conséquences financières. Il essaie de les amener à convaincre Jacques D. de bien vouloir se soumettre et rencontrer le médecin du travail.

" Et s'il est apte? Vous le reprendrez? "

" Bien entendu! Mais il changera de poste. "

" Où le mettrez vous?"

" Nous verrons cela avec monsieur Etcharray. "

" Et s'il est inapte? "

" Donc il est malade. Alors il faut qu'il se soigne. La médecine décidera. "

" Et les trois jours de mise à pied? "

" Cela dépendra. S'il est déclaré apte à reprendre le travail, il est dans un état normal, donc responsable. Je les maintiens. Si par contre, il est déclaré inapte, il est malade, donc irresponsable. Alors je les supprime. "

L'ardeur militante des délégués faiblit. Robert Trévans pressent qu'un accord devient possible. L'engagement de lever la sanction de mise à pied, dans l'hypothèse d'une inaptitude reconnue par la médecine du travail, peut s'interpréter comme une victoire. Les délégués, devant leurs " troupes ", n'auront pas à rougir. Ils pourront annoncer: " nous avons gagné ". Ils

se le font confirmer et cessent le combat parce qu'ils manquent d'arguments.

" Maintenant, à vous de convaincre Jacques D. Décidez le à rencontrer le médecin du travail! " Insiste Robert Trévans.

Il est libre. Il quitte son bureau pour aller prendre l'air et se restaurer.

Il est presque dix-sept heures. L'atelier est vide. Messieurs Etcharray, Gérard, Girault, Princesse et Line, la secrétaire, le pressent de questions cependant que la fille de monsieur Princesse écoute par la porte entrouverte de son bureau.

Le lendemain matin, Jacques D. est à son poste. Aucun délégué n'a pu le convaincre de consulter le médecin du travail. Le délégué CGT propose à Robert Trévans que " tout simplement " on le laisse travailler tranquille:

" Comme ça, on tire un trait et plus d'histoires! "

Le " bougre " s'accroche à son établi comme un naufragé à son radeau. Il ne veut pas le quitter. Quand son chef d'équipe lui demande de partir, il lui oppose un refus animal et têtue. Il s'escrime à faire son travail, mais il n'y parvient plus. Le jeune homme est vraiment malade. Robert Trévans ne peut pas laisser un malade mental œuvrer à sa guise dans l'atelier. Il ne veut pas créer de traumatisme; faire intervenir des infirmiers " musclés " qui emmèneraient de force une victime offerte en symbole sur l'autel de la lutte des classes. Il va trouver le prêtre-ouvrier qui sert sa machine comme il doit célébrer la messe dominicale dans sa petite paroisse, appliqué, poli et obséquieux. Ce dernier relève la tête porte-outil, ferme le robinet d'arrosage d'huile soluble et arrête le moteur de sa machine. Il s'essuie les mains dans un chiffon propre, fait mine de les frotter sur les pans de sa salopette et tend la main pour saluer

son directeur. Il connaît bien Jacques D., une brebis égarée, mais malade. Aux questions de Robert Trévans, il répond avec l'application et l'habileté du casuiste. A son avis, le mieux, pour "sauver la victime" et là, il se place sur le strict plan humain, c'est de le maintenir à son poste. Thérapeutique!

Qui résoudra ce problème, avec tact? Maurice Etcharray fait prévenir les parents de Jacques D. par un chef d'équipe qui habite dans le même immeuble. C'est ainsi que, l'après-midi, Jacques D. ne revient plus à l'atelier. Son médecin traitant lui délivre un certificat d'arrêt-maladie pour une durée de trente jours. D'autres suivront. Ils jalonneront la longue tragédie de ce jeune homme qui finira dans un asile.

Pierre Gillet revient à la "Manufacture" au début du mois de juillet. Il veut assister au démarrage de la fabrication des canons du 22 long rifle, sous-traités par la "Fabrique".

Nous sommes dans la période où le personnel est excédentaire à cause des gains de productivité sur les usinages des carcasses et des culasses des pistolets "MAN". La "Fabrique" a donc consenti pour une durée limitée, de sous-traiter à la "Manufacture" une part de l'usinage et de la fabrication des canons d'un fusil produit en très grandes séries. C'est une vieille fabrication déjà pratiquée à la "Manufacture", voilà cinq années. Mais le chef d'équipe et les trois ouvriers qualifiés qui en étaient chargés ont rejoint l'une des entreprises d'André Girault. Quatre "traîtres" honnis par les délégués.

Des machines ont été expédiées de Belgique, installées dans l'atelier, puis regroupées de manière à constituer une petite unité consacrée à cette nouvelle fabrication.

Plusieurs mois de travail sont assurés.

Des techniciens belges sont venus lancer l'opération. Mais la formation du personnel est insuffisante. Et le temps presse. Un chef d'équipe et au moins deux ouvriers qualifiés, connaissant bien le matériel et le produit sont indispensables pour démarrer de suite dans de bonnes conditions.

André Girault, dans l'intérêt de la " Manufacture ", accepte de faire revenir, pour une durée limitée, le chef d'équipe et les trois ouvriers mutés dans sa nouvelle usine. En échange, trois personnes de la " Manufacture " les remplaceront qui seront affectées à un travail classique d'usinage.

Aussitôt les représentants syndicaux s'insurgent.

Ils empêchent de travailler les transfuges revenus à la " Manufacture ". Ils font arrêter les machines destinées à la nouvelle fabrication et aussitôt demandent un rendez-vous avec " la direction ". Et même ils veulent avoir un entretien avec le président. C'est lui le principal responsable de cette " farce ". Le retour des " renégats " qui ont trahi leurs compagnons par abandon, quatre années plus tôt, est exclu.

André Girault n'est pas encore arrivé.

Menaces de grève générale. Chahut dans le couloir et près de la porte du bureau présidentiel. Rumeurs. Vociférations.

Robert Trévans les conduit les semeurs de troubles dans la salle de réunion. Au moins ils laisseront travailler le personnel administratif et Rémi Princesse qui gémit: " Je l'avais bien dit. Il ne fallait pas les faire revenir! " Il leur demande si, en attendant l'arrivée de monsieur Girault, ils ne souhaiteraient pas rencontrer monsieur Gillet. Et pourquoi pas? L'occasion est bonne de savoir ce que les " belges " ont derrière la tête.

Pierre Gillet s'assied à coté de Robert Trévans.

Il dit simplement qu'il est prêt à écouter leurs doléances et à répondre à leurs questions. L'homme aux cheveux grisonnants est économe en paroles, précis dans le choix de ses mots. C'est un sage qui réfléchit longtemps avant de répondre. Ce n'est pas un suppôt du capitalisme, mais un travailleur honnête. Il met son énergie, sa droiture et sa conscience professionnelles au service de son entreprise, cellule de base de l'économie, source de biens, productrice de richesses pour les hommes. Un croisé des temps modernes accomplit la mission pour laquelle il se sent investi. Il ne s'est pas enrichi. C'est le modèle du travailleur responsable, sérieux et dévoué. Des milliers comme lui, sont travaillent avec conscience et efficacité. Pierre Gillet est un humaniste moderne. Robert Trévans l'admire et le respecte.

Pierre Gillet est stupéfait (l'adjectif n'est pas trop fort) par les questions des représentants élus du personnel ou désignés par les centrales syndicales. Ou bien ces jeunes gens manquent de culture économique, ou bien ils subissent l'influence de prédicateurs retors? A force de vouloir refaire " un monde meilleur " avec l'acharnement des prosélytes, ils " scient la branche qui les porte " .

Il tente de les raisonner. Il cite des exemples tirés de son expérience professionnelle, vaste. Il parle sensément et posément.

Ses interlocuteurs l'écoutent. Ils le laissent développer de longs monologues. Le silence règne dans la salle de réunion.

Pierre Gillet parle de la responsabilité individuelle. L'entreprise est l'affaire de tous et non pas celle des seuls actionnaires. Celui qui apporte son argent espère en retirer les dividendes (une part des bénéfices); celui qui fournit le travail (l'ouvrier, l'employé, le directeur), en contrepartie, perçoit un salaire. Il est juste et

équitable que chacun y trouve son compte. L'entreprise ne peut pas vivre sans le travail de ses salariés; elle ne peut pas exister ni se développer sans l'argent des actionnaires. Le travail et le capital sont solidaires.

La " Manufacture " perd beaucoup d'argent. Ses actionnaires sont contraints d'en remettre encore pour essayer de la sauver.

" Qui parmi vous, aimerait placer de l'argent à fonds perdus? Personne bien sûr! " C'est, presque mot à mot, les termes d'une question précédente de Robert Trévans. Inacceptable.

Personne ne lui répond. Il continue: " Eh bien les actionnaires c'est pareil! Quand ils risquent de perdre, ils ne risquent plus leur argent dans l'entreprise. Monsieur Bourdon, le directeur des filiales est très inquiet, vous savez, de la tournure des événements ici. Il n'a pas osé en référer au Conseil d'Administration de la " Fabrique ". Il attend un signe de votre part, un effort pour améliorer la situation. Il espère encore, mais si les désordres persistent, il sera contraint d'en informer ses supérieurs. Alors, le couperet pourrait bien tomber! "

Quelles sont les raisons du litige? Pourquoi les représentants du personnel refusent-ils l'accès de l'atelier aux membres du personnel de la petite société de monsieur Girault?

Ils n'ont jamais accepté la création des deux entreprises indépendantes. Ces sociétés ont " volé " une part du travail de la " Manufacture ". Les représentants du personnel prétendent que les sociétés ont été créées pour enlever le travail rentable et affaiblir leurs prérogatives syndicales. Les deux sociétés n'ont pas de délégués du personnel ni de comité d'entreprise. Leurs effectifs sont en dessous des seuils légaux. C'est de " l'antisindicalisme primaire ", une méthode détournée

pour combattre le syndicalisme. Les travailleurs de ces entreprises, prélevés sur le personnel de la " Manufacture ", ont été choisis parce qu'ils étaient fidèles au " patron ". Ces jeunes gens ont toujours manifesté de l'aversion envers les syndicats. Ce sont des " jaunes ", des traîtres à la cause ouvrière. Voilà pourquoi le personnel et ses représentants refusent qu'ils " remettent les pieds " dans l'atelier. Voilà pourquoi ils se méfient de la sous-traitance.

" Vous vous trompez, messieurs. " Réplique Pierre Gillet. Les actionnaires belges n'ont pas l'intention de fermer la " Manufacture ". Pourquoi auraient-ils recruté monsieur Trévans? Pourquoi auraient-ils cautionné un plan de redressement onéreux, sans réduction de personnel? Et recherché de nouveaux débouchés aux Etats-Unis? Et sous-traité une fabrication de canons de fusils? S'ils voulaient fermer la " Manufacture ", ils pourraient le faire, n'importe quand. Aujourd'hui, demain. La " Fabrique " possède plusieurs filiales compétentes et performantes, capables de remplacer, au pied levé, la " Manufacture ".

C'est alors que survient André Girault, vexé du procès d'intentions qu'on lui fait: " Faites moi au moins la politesse de me croire! ". Pour lui, comme pour " monsieur Gillet ", la situation est simple. Les délais sont trop courts. On n'a pas le temps de former des techniciens. La nouvelle production doit commencer la semaine prochaine. Donc, la solution envisagée est la seule, la bonne. Et puis, André Girault dépouille momentanément une de ses entreprises. Il lui retire trois collaborateurs de qualité. Ils ne vont quand même pas le lui reprocher. Où allons nous? Pas de mauvais procès, messieurs!

Les représentants du personnel contestent ses

arguments. En bloc. Une fois de plus on les met devant le fait accompli. Les trois transfuges sont arrivés dans l'atelier le matin même. On ne les a même pas consultés. Le problème n'a pas été soulevé, avant. " S'il fallait discuter de tout, répond André Girault énervé, on n'en sortirait pas. On ne peut pas passer tout son temps en discussions. Monsieur Trévans a bien de la patience. Parfois, il faut décider, et vite. C'est l'intérêt de l'entreprise ".

" Ce n'est peut-être pas celui des travailleurs? " Réplique Heguy.

Pierre Gillet ne comprend pas comment l'arrivée de trois personnes (et des anciens) peut léser les travailleurs. Cette opposition systématique entre l'intérêt de l'entreprise et celui des travailleurs est absurde.

Dans la salle de réunion, l'atmosphère est survoltée. Deux thèses s'opposent qui ne défendent pas les mêmes " intérêts ". Elles émanent de deux mondes différents et antagonistes. Les délégués, une fois encore, refusent de se prononcer avant d'en avoir référé à l'ensemble du personnel de l'atelier. Lui seul est souverain pour décider, prétendaient-ils: " Vox populi... "

" Qu'elle est cette manie? " S'étonne Pierre Gillet.

André Girault objecte que la consultation du personnel est une excuse facile et une source de manipulation. C'est un moyen détourné pour obtenir ce qu'ils recherchent, semer la confusion en dégageant leur responsabilité.

La discussion devient stérile qui n'aboutit pas. Messieurs Gillet, Girault et Trévans comprennent qu'ils ne peuvent pas raisonner leurs interlocuteurs. La séance est levée sur un constat de désaccord.

Les délégués du personnel pénètrent dans l'atelier, ameulent le personnel et l'entraînent par petits groupes

sur la dalle des vestiaires.

Pierre Gillet comprend alors que la " Manufacture, comme un vaisseau démâté livré à la tempête, ne peut plus être sauvée.

L'après-midi, l'atelier est à l'arrêt. Ce n'est pas une grève franche comme l'espéraient les représentants du personnel, mais le triomphe de la confusion et de l'indiscipline; un mélange des genres: grévistes déterminés et travailleurs gênés par les " camarades " qui tentent de les convaincre de rejoindre leur mouvement. Certains ouvriers sont des amis des transfuges. Ils quittent leurs postes pour discuter avec eux. Partout, règnent la cacophonie et l'indécision. L'atelier est paralysé. Belle victoire, messieurs les délégués!

Les techniciens belges, venus organiser le lancement de l'opération, attendent et observent, surpris, navrés. Décidément, ces jeunes gens sont fous de se mettre en grève pour des balivernes.

Que faire?

Céder, c'est capituler, obéir aux diktats du matin. Arrêter l'usine, mettre le personnel en chômage technique? Impossible. C'est démontrer à Hérisstal que la situation est grave et précipiter la fin de l'entreprise. C'est peut-être aussi donner du grain à moudre aux syndicats et favoriser " l'union sacrée "? Trois entreprises de la région sont occupées par leurs salariés, dans le même temps.

Pierre Gillet pense qu'il doit bien exister une solution.

Robert Trévans recherche, avec messieurs Gillet, Etcharray et Gérard, la meilleure façon de s'organiser pour parer au plus pressé: achever les séries en cours pour Astra et au moins réaliser les premières

fabrications pour la Belgique. Les délais sont courts. Le personnel disponible et volontaire travaille malgré les sarcasmes de leurs collègues désœuvrés.

Pourquoi ne pas recourir à une médiation?

Robert Trévans propose aux délégués une réunion avec l'inspecteur du travail. La proposition est acceptée. Le représentant du Ministère du Travail mène son enquête. Il interroge séparément les délégués syndicaux. Il se fait expliquer les raisons de la grève. Ensuite il rencontre la direction, seule. Enfin, quand il estime avoir bien compris la nature du problème, il réunit tous les protagonistes.

Les militants syndicaux n'ont pas apprécié que monsieur Girault crée deux sociétés concurrentes et débauche des " travailleurs " de la " Manufacture ". C'est un fait, mais, remarque l'inspecteur, cela n'est pas répréhensible, au regard de la loi. Un entrepreneur est libre de créer plusieurs sociétés et les ouvriers aussi sont libres d'aller où bon leur semble. Aucune loi n'interdit de créer une entreprise nouvelle. La libre circulation des personnes est légale, si elles le font de leur plein gré.

La discussion s'engage sur la question du " plein gré ". Monsieur Girault n'aurait-il pas forcé un peu, insisté pour débaucher ces travailleurs? Ou alors promis des conditions de salaires qu'il refusait d'accorder au personnel de la " Manufacture "? Bien sûr on soupçonne le PDG de manœuvres et de pressions. André Girault proteste, affirme que les ouvriers étaient libres de choisir: entrer dans ses nouvelles entreprises ou rester à la " Manufacture ". Et d'ailleurs, s'ils avaient refusé, il n'aurait pas été en mal de trouver de la main-d'œuvre qualifiée sur le marché local. L'inspecteur du travail comprend que cette discussion est sans issue. Il change de thème, constate que pour

l'instant, à la " Manufacture ", aucun emploi n'est menacé. Monsieur Trévans s'engage même à maintenir le plein emploi et monsieur Girault offre d'aider la " Manufacture ". Alors, où est le mal? Pourquoi cet entêtement? Aucune loi n'interdit le retour momentané, librement consenti, des trois personnes. Il ne comprend pas les raisons de leur attitude. Et même, il reconnaît que la grève est à la limite de la légalité. " Messieurs, il faut être sérieux! " Mais il ne parvient pas à les convaincre.

Avant de partir, il confie à messieurs Girault et Trévans: " Vous êtes parfaitement dans votre bon droit. Cette grève n'a aucun fondement légal. Mais avant de prendre une décision, je vous conseille d'être prudents. L'époque et la conjoncture politique leurs sont favorables. Ils en prennent à leurs aises. Peut-être un secrétaire syndical régional pourrait-il débloquer la situation?"

Le lendemain matin, se tient une nouvelle réunion en présence de l'inspecteur du travail et du secrétaire local de la Section syndicale CFDT. Cette personnalité est appréciée par les représentants du personnel de la " Manufacture " en dépit des antagonismes entre centrales différentes.

Le patron des " camarades " se garde bien de trancher sur le fond du problème et encore moins de condamner un mouvement " spontané " inspiré par la " base ". On sent bien parfois, à travers une remarque ou une pointe d'irritation, que cette affaire lui semble suspecte. Il ne la cautionne pas. Il ne l'approuve pas. Mais la solidarité l'emporte sur l'intérêt de l'entreprise (qui n'est pas celui des travailleurs). Les raisons avancées ne paraissent pas raisonnables. Comme l'inspecteur du travail, le secrétaire local tente de raisonner ses "

lieutenants " afin qu'ils se montrent compréhensifs. Mais il n'ose pas les contredire ni leur donner tort devant les représentants du patronat. C'est l'union sacrée du prolétariat. La réunion s'achève. Le problème demeure.

La grève continue qui désorganise le travail et tue la productivité.

Au troisième jour de grève, les ouvriers s'ennuient. Ils errent dans l'atelier. Les uns prennent l'air dehors, assis sur le gazon, sifflent les filles qui passent dans la rue. Les autres plaisantent, s'amuse à jeter des cailloux sur les réverbères ou sur le toit à verrières. Le prêtre-ouvrier, leur âme damnée est entouré par ses ouailles qui recherchent ses conseils. Il les incite à se rebeller, mais jamais il ne donne l'exemple. Il continue de travailler ou fait semblant. Son chef d'équipe n'est pas dupe, qui voit bien que la production n'avance pas. Souvent il l'invite à se montrer plus actif et houspille les grévistes venus lui demander conseil. Le cumul des mandats de délégué du personnel et de membre du Comité d'Entreprise lui alloue beaucoup d'heures de délégation. Il quitte souvent sa machine. Mais que peut un chef d'équipe, contre l'argument imparable qu'il exerce son droit syndical? Il perd son sang-froid. Son autorité bafouée et ses remarques vaines, se heurtent à l'excuse classique: "J'étais en délégation. "

André Girault finit par retirer le chef d'équipe transfuge, fauteur involontaire des troubles. On transige sur le maintien provisoire des ouvriers, mais pas au delà du temps nécessaire pour former leurs remplaçants. La grève s'achève. Elle a désorganisé l'atelier pendant une semaine. Pierre Gillet fustige le comportement de ces " jeunes irresponsables ". Il confie à Robert Trévans qu'il doit en référer à monsieur Bourdon. Ensuite, on verra.

Depuis un mois, Robert Trévans a envoyé une dizaine de lettres de candidature.

Il a reçu deux réponses positives.

La première lui fixe un rendez-vous dans un hôtel de Biarritz. Il prie pour que le hasard ne mette pas André Girault sur son chemin ce jour là. Un cadre recruteur d'un cabinet parisien vient le rencontrer. L'entretien dure deux heures.

Il n'aura pas de suites.

La seconde l'entraîne dans un long voyage. Sous le prétexte de régler une affaire familiale, il traverse la France en diagonale et visite, sous une chaleur torride, une entreprise de trois cent personnes. Elle recherche son directeur général adjoint. Sa candidature et son expérience semblent convenir. Elles répondent aux exigences du poste.

Au retour, il est plus confiant.

L'air de la " Manufacture " devient irrespirable. Comme sous une chape de plomb posée sur un toit. Va-t-il, lui aussi devenir dépressif? Espérons que non! Ce serait la catastrophe. Dans l'avion qui le ramène de Paris à Biarritz, il reprend espoir. Il imagine déjà le " grand jour " où, un nouveau contrat de travail (à durée indéterminée) en poche, il franchira les grilles de la " Manufacture " et prendra la route du retour. Alors, adieu André Girault, son protocole vicié, son usine pourrie ses manigances et ses manœuvres pour se défaire à bon compte d'une affaire boiteuse et adieu aux représentants du personnel qui ne comprennent rien à rien et mènent un combat suicidaire.

Et pourtant, il l'aime bien cette " Manufacture " !

L'usine est à dimension humaine. Il connaît et apprécie ces jeunes gens, compétents, passionnés par leur travail, mais gangrenés par une idéologie périmée, contraints de suivre quelques meneurs influents. Dans l'usine, il

peut innover, inventer, créer. L'atelier est petit: trois cent machines, faciles à déplacer, aménager et modifier. C'est un champ de manœuvres pour un esprit épris de recherche et de développement. Quant au produit: une multitude de petites pièces qui s'emboîtent et jouent les unes avec les autres, un mécanisme astucieux et complexe, comme un jeu de mécano. On peut y passer ses journées et ses nuits, à réfléchir pour simplifier, améliorer et embellir. Robert Trévans aime son travail. Il n'exècre pas les représentants du personnel qui se battent pour une cause perdue et absurde. Sincères ou manipulés? Il les plaint.

Quand la société déposera son bilan, quand l'usine fermera ses portes, peut-être comprendront-ils la vanité de leurs combats? Alors il sera trop tard.

Il discute parfois avec l'un ou l'autre. Individuellement, ces jeunes sont raisonnables, mais en groupe, les poncifs, les lieux communs et les mots d'ordre dominant. La méfiance et la suspicion s'installent. Ces jeunes gens sont conditionnés. Et Robert Trévans redevient le représentant du patronat, l'exploiteur des travailleurs. Clichés!

Il aime ce milieu hostile parce qu'il aime jouer. Il préfère gagner, mais il sait perdre aussi. L'excitation des facultés intellectuelles est une drogue. Elle le pousse à développer, créer, négocier et convaincre. Mais, ici, le mur syndical est opaque, infranchissable. Et l'avenir est compromis.

Robert Trévans désormais sait qu'il doit partir. Jamais il ne pourra sauver cette petite société. Pas contre elle-même. L'ordinateur, les machines à commande numérique prennent de importance. La " Manufacture " est trop pauvre pour investir dans le matériel moderne. Elle est en train de rater le grand

virage de la modernisation. A supposer même que le plan de redressement réussisse, que les " camarades " acceptent enfin de jouer le jeu improbable de la concertation avec la direction, combien d'années faudra-t-il pour dégager les marges suffisantes pour autofinancer ces nouvelles machines qui ont pour noms: centres d'usinage ou lignes de transfert et ordinateurs de bureau et d'atelier?

Le coeur lui commande de rester. La raison lui dicte de partir.

Dilemme pascalien! Il a déjà tranché.

La santé de son épouse ne s'améliore pas. Ni les médicaments prescrits à haute dose par le médecin tropical, ni le soleil qui épanouit les fleurs du jardin: exsholsias dont les pétales d'or retombent en grappes par dessus les murets de pierres sèches, œillets parfumés, roses, budléias, arbres à papillons, n'intéressent plus la malade. L'horloge du Destin? Aiguilles bloquées! Le vent, en apnée, se repose. Dans la maison aux volets clos, madame Trévans souffre et languit. Elle ne peut ni se mouvoir, ni parler, et encore moins décider.

Robert espère bien quitter les rives de l'Adour. Aussitôt qu'il aura signé son contrat, il reviendra, réunira sa famille et ils partiront. C'est cela qu'elle désire. Cette médecine là, seule, peut vaincre l'étrange maladie. Elle le sent et lui le sait. Il attend une lettre, un appel téléphonique, un signe l'invitant à venir pour signer le contrat, son passeport pour avenir.

Chapitre 11. Le dépôt de bilan.

Au retour des congés, vers la fin du mois d'août, l'activité reprend sans enthousiasme. Le repos des vacances a usé les énergies. Les représentants du personnel réclament aussitôt une réunion pour négocier l'application des trente-cinq heures. Leur combativité semble intacte. L'inactivité ne l'a point émoussée. Certains même ont suivi des stages organisés par leurs centrales syndicales.

Les " patrons " peuvent trembler.

Robert Trévans essaie de gagner du temps. Il leur fixe une réunion pour la mi octobre. La réponse est immédiate. Les délégués réunissent tout le personnel sur la dalle des vestiaires.

L'alternative est la suivante: la négociation ou la grève.

Les jusqu'au-boutistes, une quinzaine environ, sont déterminés et actifs. Ils désorganisent l'atelier. La production prend du retard et la qualité baisse.

Robert Trévans comprend qu'il ne pourra pas tenir les délais imposés par son client américain. Alors il cède. Il fixe la date de la réunion pour la première semaine de septembre, mais il met en garde les perturbateurs. Cette réunion est inutile. Il ne pourra pas faire de concessions. Pourquoi? Parce que la situation financière de la société ne le permet pas.

Ils insistent quand même. Les " Belges " peuvent bien payer.

Qui prétend que les " grands enfants " ne croient plus

au père Noël?

André Girault voit diminuer ses chances de céder la " Manufacture " à Robert Trévans. Le bel espoir de se débarrasser d'un " boulet " s'effondre. Il n'ose même plus importuner son collaborateur. Mais aussi, il ne l'invite plus à déjeuner. Il ne l'emmène plus avec lui, visiter ses donneurs d'ordres. Il ne lui propose même plus de faire venir son épouse et il ne s'inquiète pas de sa santé. Le temps des amabilités et flatteries est révolu. Voici venir le temps de la vérité et de la rigueur. André Girault a perdu son sourire et sa bonne humeur. Il peste contre cette " équipe de bras cassés, responsables de tout ". Il les voue aux gémonies. La " Manufacture " est au bord du gouffre. Les grèves fréquentes paralysent les productions. Les prévisions de résultats sont catastrophiques.
Y a t-il une solution?

Robert Trévans ne regrette même pas les déjeuners en tête à tête, avec son " patron ". Ils n'ont plus rien à se dire. Tout les sépare. Désormais, il déjeune avec les techniciens belges. Eux au moins ne ressassent pas toujours la même rengaine. Il s'instruit à leur contact. Les armes de poing n'ont guère de secrets pour ces spécialistes. Mais il sait déjà que bientôt, toute cette culture technique deviendra inutile.

Aux premiers jours de septembre, Rémi Princesse établit un compte d'exploitation consolidé avec une projection jusqu'à la fin de l'année. Le résultat final est éloquent. Il refait trois fois ses calculs. Il vérifie même les listes de chiffres élaborée par " mademoiselle " sa fille, afin de s'assurer qu'elle n'a rien oublié. Il confie à Robert Trévans: " C'est une catastrophe! "
Le directeur général n'attendait pas de bons résultats, " mais à ce point là? "

La productivité est en chute en dépit des gains obtenus à l'usinage de la carcasse et de la culasse et du faible coût de la sous-traitance du nickelage. Abstraction faite des dépenses exceptionnelles liées à la restructuration, le résultat est pire que celui de l'an dernier. Une trentaine de grèves surprises et de "réunions d'information" improvisées, ont, en trois mois, réduit à néant les efforts de Robert Trévans, fait monter le taux de rebuts et détérioré le climat social. Quant aux finances, elles sombrent dans les abîmes. André Girault prédit qu'on va "droit à la catastrophe". Maurice Etcharray et Gérard Verdon considèrent que "ça ne peut plus durer". La limite de l'insupportable est atteinte. La direction doit "prendre le taureau par les cornes". En langage clair, elle doit neutraliser les auteurs de troubles, c'est à dire les licencier. Il suffirait de se séparer d'une vingtaine de personnes "indésirables". Ensuite, l'activité pourrait reprendre sur de meilleures bases.

André Girault estime que c'est la seule solution, mais il ne se sent pas de taille à la mettre en oeuvre. Rémi Princesse craint les réactions ultimes des "sauvages". Maurice Etcharray et Gérard Verdon pèsent les risques, hésitent encore, mais poussent Robert Trévans à prendre l'initiative d'un licenciement économique. Maintenant, Robert Trévans est acculé au choix extrême qu'il voulait éviter. Ne rien faire, revient à condamner la "Manufacture". Elle ne tiendra plus longtemps. Quelques semaines? Quand monsieur Bourdon recevra le document que Rémi Princesse triture entre ses mains tremblantes, il ne manquera pas de réagir. André Girault sera contraint de déposer le bilan. Réduire les effectifs, se séparer des "trublions" est une

solution raisonnable. Mais les personnes visées par ce plan sont toutes, ou des représentants du personnel ou leurs amis dévoués. Comment vont-ils réagir? Là est la question qui tracasse Robert Trévans.

Monsieur Bourdon, vrai " manager ", convoque Robert Trévans. Qui prend, tôt le matin, l'avion en partance pour Paris, puis le premier train pour Liège. Il y arrive tard le soir. Le lendemain, il affronte monsieur Bourdon en présence de messieurs Gillet et Vanlinden.

Attaque frontale:

" Qu'est ce qu'y se passe chez vous? Ça déconne complètement. "

Pierre Gillet intervient. Il tente d'expliquer que la situation de la " Manufacture " est la conséquence du comportement irrationnel d'une poignée d'individus. Monsieur Bourdon l'arrête aussitôt: " Pas de temps à perdre en explications! Je connais la situation. Maintenant je veux des actes. "

Il se tourne vers Robert Trévans: " Vos propositions! Je vous écoute. "

Robert Trévans lui présente le plan de licenciement économique élaboré avec les responsables de la " Manufacture ". Ce plan a le double avantage de réduire les effectifs de presque vingt pour cent, ce qui permet de redresser (en partie) la situation financière, et de restaurer la productivité. Ceux qui sont désignés pour partir travaillent peu (c'est une litote; en réalité ils ne fichent rien) et mal et, en plus, ils empêchent les autres de travailler.

" Eh bien, nous y voilà! Pourquoi ne l'avez vous pas proposé plus tôt? On aurait gagné du temps. " S'étonne monsieur Bourdon.

Il n'ajoute pas " et de l'argent ". C'est sous-entendu.

"Le problème, réplique Pierre Gillet, c'est que ceux dont nous voulons nous séparer, sont des militants

actifs des centrales syndicales. Alors, ils vont réagir violemment, mener des actions dures. Ces gens là sont capables de tout."

" Je comprends. Je comprends. Mais, avons nous le choix? " " Non! "

" Alors il faut y aller! "

Pour aider messieurs Girault et Trévans à justifier leur projet, Monsieur Bourdon annonce qu'il enverra, dès le lendemain, une lettre à André Girault. Dans cette missive, il annoncera sa ferme intention de ne plus soutenir financièrement la " Manufacture " tant qu'une " réduction suffisante des effectifs " n'aura pas été prise et appliquée: " De toutes façons, ajoute t-il, la " Fabrique " ne peut plus continuer à subventionner la " Manufacture ". Mon Conseil d'Administration a fixé une limite. Elle est atteinte. "

Monsieur Bourdon prend Robert Trévans à part:

" Si je crois ce que vous me dites tous, il y a peu de chances que la " Manufacture " se sorte de ce mauvais pas. Les meneurs vont s'opposer au plan de compression des effectifs, entraîner les salariés et occuper l'usine. Monsieur Girault sera contraint de déposer le bilan. Et ce sera la fin de cette société. "

Robert Trévans partage son analyse. Il a lui-même fort peu d'espoir.

" En ce qui vous concerne, il est probable que c'est la dernière fois que nous nous voyons, puisque Pierre Gillet me représentera sur place. "

Poli: " Je tiens à vous remercier pour le travail que vous avez accompli, même si la réussite n'a pas couronné vos efforts. Mais vous avez eu affaire à plus fort que vous. Bien entendu, je considère que ce qui arrive n'est pas de votre faute. Je ne vois pas qui aurait pu l'empêcher, surtout étant donné la situation politique qui règne dans votre pays. Il est mal parti votre pays.

Même les étrangers s'en inquiètent. Mais que voulez-vous, on n'est pas toujours maître de la situation. "

Réaliste: " Si la Manufacture disparaît, il est probable que vous allez vous retrouver au chômage. "

Cynique: " Votre sort ne m'est pas indifférent, croyez-le bien " (il n'y manque plus que le: " cher ami! "). Ce qui me console, c'est que, comme vous venez déjà du chômage, c'est moins grave que si nous vous avions enlevé à un poste intéressant et pris de ce fait la responsabilité de briser votre carrière. "

Il part. Robert Trévans est perplexe, mais pas décontenancé, indifférent même. Tout cela lui paraît un rêve. Il en est souvent ainsi lorsqu'on est déconnecté de la réalité. Liège n'est pas Bayonne. Pierre Gillet le raccompagne jusqu'à la gare. Il l'invite à boire une bière au buffet de la gare.

Il a deviné l'objet de la conversation entre Robert Trévans et le grand patron, réputé pour son cynisme. Il n'en parle pas, mais il essaie d'atténuer la blessure morale. Robert Trévans pense que beaucoup de personnes méritantes vont être licenciées. Elles ne retrouveront pas (ou difficilement) du travail sur un marché local saturé. Licencié est contraire à ses engagements, son éthique.

Il est malheureux et déçu.

A son retour, il convoque le Comité d'Entreprise. L'ordre du jour porte mention de la présentation de la situation économique de l'entreprise assortie d'un projet de licenciement économique. Robert Trévans est l'ennemi de l'euphémisme et de la langue de bois. Un licenciement n'est pas un " plan social ", mais plutôt asocial.

La lettre de monsieur Bourdon est arrivée la veille de la réunion.

Les intervenants semblent moins détendus que

d'habitude. Peut-être même certains ont-ils subi les remontrances de leurs collègues?

D'entrée de jeu, Robert Trévans leur décrit la situation.

Les chiffres sont plus éloquents que les discours. Ils expliquent la situation de l'entreprise. Des fiches de synthèse préparées par Rémi Princesse révèlent qu'en à peine six mois, l'entreprise a perdu autant d'argent que pendant toute l'année dernière. Voilà! C'est clair? Chiffres, comptes d'exploitation! Résultat! L'entreprise s'enfonce " dans le rouge ". Conséquence.

L'actionnaire belge refuse de mettre de l'argent dans un " gouffre financier ". Non seulement, il finance les investissements dans l'espoir que la situation s'améliorera, mais encore il compense le manque de productivité. Et elle ne s'améliore pas, la productivité. Et que dire de la qualité? C'est pire.

Maintenant, Robert Trévans annonce la décision qui lui déplaît, licencier.

Devant l'assistance muette, il lit à haute voix la lettre que " monsieur Bourdon " vient d'adresser à " monsieur Girault ":

" Mon cher Président,

Mon attention a été attirée par les résultats déplorables obtenus à l'issue de ce premier semestre. En plus des dépenses que nous supportons dans le cadre du plan de redressement, nous sommes contraints de financer des pertes qui vont en croissant. Contrairement à mes espoirs, ce plan de redressement pour lequel je n'ai pas mesuré les aides en personnel technique hautement qualifié et en ingénieurs (cela aussi représente un coût élevé) a échoué. Il apparaît clairement que la situation se dégrade.

Le Conseil d'Administration de la " Fabrique " ne m'autorise plus à poursuivre cette expérience que je n'hésiterai pas à qualifier de catastrophique. Il me demande d'y mettre fin dans les plus brefs délais.

Seul un plan réfléchi de réduction des effectifs pourrait encore sauver cette entreprise.

Aussi je vous demande de bien vouloir le préparer, l'organiser et le conduire immédiatement. Il y va de la survie de cette société et du maintien de l'emploi de la plus grande partie du personnel.

A défaut, à la fin du mois de septembre, nous cesserons d'assumer nos garanties auprès des banques avec lesquelles vous travaillez.

Croyez bien, mon cher Président que ce n'est pas avec gaieté de coeur que je me résous à vous adresser cette missive, mais j'aurais le sentiment de faillir à mon devoir si je ne le faisais pas.

Veillez agréer...etc.

Robert Trévans attend les réactions.

Certains prétendent que c'est " un coup des belges ", toujours pour impressionner les travailleurs. D'autres allèguent que puisqu'ils ne veulent plus payer, on se passera d'eux. De l'argent, on en trouvera, ailleurs. Georges Marchais ne claironne t-il pas haut et fort qu'il suffit de le prendre aux riches et de faire payer les " grands monopoles? "

La discussion s'anime. Poncifs et idées reçues fusent. Comment revenir à la réalité? Deux thèses s'opposent. Le dialogue entre la direction et les délégués est impossible. De guerre lasse, Robert Trévans leur propose d'organiser une réunion avec leurs trois secrétaires régionaux et l'inspecteur du travail.

Peut-être arriveront-ils à les raisonner?

Deux jours plus tard, c'est la réunion. L'inspecteur du travail, prudent et conciliant, avance à pas feutrés. La situation de l'entreprise est préoccupante, c'est sûr, mais il veut ménager ses puissants interlocuteurs.

Les secrétaires généraux des trois centrales syndicales aussi, mesurent l'enjeu, mais ils ne veulent pas étouffer le bel enthousiasme de leurs représentants. Le salut est dans la fuite en avant. Ils laissent entendre que leurs secrétaires nationaux pourraient intervenir auprès du gouvernement afin d'obtenir, par une pression discrète, que les actionnaires belges veuillent bien reconsidérer leur position. On sort du domaine de la gestion. On pénètre dans les arcanes de la politique, de la diplomatie et des relations internationales. Le rêve continue.

Des " Manufactures " sur le point de déposer le bilan, mal gérées, puis rongées par les luttes syndicales, il y en a des centaines en France. Les cabinets ministériels ne peuvent pas aider toutes les entreprises en difficultés. Seules les grandes entreprises médiatisées recevront des aides.

Les " éminences syndicales " jurent qu'elles tenteront " l'impossible " (auquel nul n'est tenu, reconnaît le proverbe). Il est souvent plus facile d'invoquer la puissance publique que de remettre de l'ordre dans ses rangs.

Les troupes reprennent espoir.

Robert Trévans et André Girault savent désormais que rien ne sauvera la " Manufacture ", puisqu'elle ne peut pas se sauver elle même.

" Vous croyez qu'ils ont peur du chômage, ces

pendards? " Se récrie Rémi Princesse. " Les trois-quarts ont moins de vingt-cinq ans. Ils vivent chez leurs parents. Alors! Ils seront toujours logés. Ils gagneront moins, certes, mais ils auront encore suffisamment de ressources, avec les allocations de chômage, pour satisfaire leurs besoins. En contrepartie, ils ne travailleront plus. C'est l'été. Il fait beau. La mer et les plages sont proches. Alors, c'est tout bénéfice. "

A la troisième réunion, les délégués proposent un contre projet.

Pour éviter les licenciements, il suffirait de demander au client américain Howcoo de payer d'avance six mois de ventes. Avec cet argent on financerait les fabrications et la fin de l'opération de rationalisation. Mais les américains ce ne sont pas réputés philanthropes.

Robert Trévans rejette cette solution, discute pour ne pas rompre le dialogue, puis passe à l'étape suivante. Il lit la déclaration officielle de demande de licenciement économique adressée à " l'autorité compétente ", la Direction du Travail et de l'Emploi. Il faut bien respecter les délais et les formalités réglementaires.

Le lendemain, il reçoit une lettre de son futur employeur; une convocation " en ses bureaux " pour signer son contrat de travail. Il prétexte un problème familial pour s'absenter. L'état de santé de son épouse (ce qui est vrai d'ailleurs) le réclame dans sa famille. Vu la situation de la société, André Girault ne se formalise plus. L'absence du directeur général est sans importance maintenant.

Robert Trévans part le jeudi après-midi et signe enfin le contrat libérateur. Dans deux mois commencera pour lui et sa famille, une nouvelle vie, dans une région éloignée. Ce délai suffit pour préparer son

déménagement.

Il a même emmené son épouse sur place et recherché déjà une maison. Madame Trévans est faible, elle se fatigue vite, mais elle accepte de l'accompagner. Cet indice ne trompe pas. Elle peut guérir, mais il faut changer de vie.

Revenu à la " Manufacture ", Robert Trévans veille tard la nuit pour élaborer le document justificatif du projet de licenciement économique. Plusieurs réunions se succèdent, oiseuses, éprouvantes, inutiles.

Les membres du Comité d'Entreprise, flanqués de leurs incontournables délégués, campent sur leurs positions, discutent, ergotent, critiquent, contestent le bien fondé des licenciements.

Citadelle! Tes fortifications sont imprenables.

Les délégués récusent les critères de sélection, s'opposent aux départs.

L'atelier est pratiquement à l'arrêt. La crainte du lendemain et la peur de l'inconnu sont des anesthésiants. L'attente et l'imprévu sapent le moral des troupes. Même les plus courageux manquent d'énergie, travaillent sans conviction et ne peuvent pas compenser l'inactivité du plus grand nombre. Les représentants du personnel et leurs fidèles errent dans l'atelier et gênent son fonctionnement.

Mesure de rétorsion contre les belges.

Les protagonistes de la lutte à outrance ont cessé de travailler. Ils font du prosélytisme pour faire " plier la direction. " Ils croient que l'avenir sera meilleur dans le cadre d'une " société sans patrons ". Ils rêvent.

L'humeur des indécis oscille entre deux extrêmes. Tantôt elle penche vers la reprise du travail. Tantôt elle se laisse emporter par les thèses radicales des meneurs.

Ce jeu de balançoire est déroutant et imprévisible, exécration pour le moral, néfaste pour le travail. La productivité et la qualité baissent. On tend vers la productivité et la qualité zéro. Le mal est absolu.

Les délais administratifs de réponse au dépôt de la demande de licenciement économique sont longs, s'agissant de personnes protégées. Pendant que les représentants du personnel font de la résistance passive, la société s'enfoncé.

André Girault se résout enfin à déposer le bilan. Il le fait discrètement avec, pour seuls confidentiels son expert-comptable, son notaire et monsieur Bourdon. Même Robert Trévans l'ignore.

Un mercredi matin, le président réunit les représentants du personnel (au grand complet), en présence de Robert Trévans et Rémi Princesse. Il les met devant le fait accompli. Il a déposé le bilan de la " Manufacture " la vieille. " Voilà! C'est fait. "

La foudre tombée sur l'assistance n'eut pas produit plus d'effet. Tous restent médusés. Personne n'imaginait que cela fût possible, la mort subite d'une entreprise. Une fois encore, ils subodoraient une ruse. Ils n'y croient pas.

Le PDG répond: " Et pourtant messieurs, c'est la triste réalité. En qualité d'actionnaire principal, responsable civilement et pénalement, je ne pouvais pas prolonger une situation financièrement désastreuse. Plutôt que d'être acculé à la faillite, j'ai préféré déposer moi-même le bilan. "

" Alors qu'allez vous faire de nous? "

" Moi? Plus rien maintenant. Je ne suis plus le patron. Le syndic liquidateur, procédera à vos licenciements et

il se chargera d'établir votre solde de tous comptes. Ensuite, les AGS vous paieront. "

"La Fabrique ne peut-elle pas reprendre l'entreprise? "

" Sûrement pas. C'est elle qui m'a poussé au dépôt de bilan. "

" Qu'elles sont nos chances de trouver un repreneur? "

" A mon avis, aucune. Pour ce que nous représentons sur le marché? Pour les fabricants d'armes, cela fait un concurrent de moins. "

" Et les machines? "

" Elles seront vendues. "

" Et nous? "

" Attendez! Monsieur Princesse communiquera l'état du personnel et des salaires au syndic qui vous licenciera et vous percevrez, conformément à la loi, ce qui vous revient: salaires, primes diverses, reliquats de congés payés et indemnités de licenciement. "

" Et monsieur Trévans? "

" Il fait partie du personnel, comme vous, comme monsieur Princesse et tout l'encadrement. Il partagera votre sort. "

" Rien à ajouter? " Tout est dit.

Un acte vient d'être joué, le dernier.

Une entreprise vient de mourir.

La salle se vide. Les ouvriers et le personnel administratif sont convoqués sur la dalle des vestiaires. Pour " information ".

Entre les incrédules qui demandent s'ils doivent continuer de travailler et les désespérés qui voient l'avenir en noir, toute la gamme des sentiments s'étale. Dans l'atelier c'est la consternation.

Robert Trévans passe au milieu des ouvriers. Il explique qu'il est inutile de continuer le travail. La " Manufacture " a juridiquement cessé d'exister. Il les invite à regagner leur domicile et à rechercher du

travail. L'administration: Rémi Princesse et la secrétaire, reste pour les conseiller et les aider.

Le lendemain. Il fait beau. C'est l'automne basque, lumineux.

Les délégués syndicaux viennent trouver Robert Trévans. Ils sont déterminés à ne pas abandonner la " Manufacture ". Ils envisagent de la reprendre et d'en assurer eux-mêmes la gestion, créer une coopérative ouvrière, par exemple?

Avec leurs indemnités de licenciement, entre tous, ne pourraient-ils pas réunir assez d'argent pour assurer le redémarrage de l'entreprise? Et puis, avec l'octroi d'une prime à la création d'emplois, ils disposeraient d'une trésorerie suffisante. Voilà qui est renversant. Les mêmes qui, hier encore, s'acharnaient à détruire l'entreprise, veulent maintenant la sauver.

Nuance. " Oui mais, désormais, c'est nous qui serions les patrons. "

La " Manufacture " aux ouvriers? Idée séduisante! Ils s'y accrochent comme ils s'étaient déjà cramponnés à d'autres rêves responsables du désastre.

Robert Trévans, que pense t-il de cette idée? Pourquoi ne serait-il pas tenté par l'aventure? Ils recherchent un directeur. Ils ont pensé à lui.

" Laissez moi rire! Vous m'avez empêché de travailler. Vous avez torpillé le plan de redressement. Et maintenant vous venez me demander de vous aider? Si vous m'aviez écouté, peut-être n'en serions nous pas là? "

Robert Trévans refuse net.

Avant de se quitter, ils évoquent les réussites connues et montées en épingle. la Verrerie d'Albi qui leur sert de référence.

" Et les échecs? Les avez-vous dénombrés? "

Robert Trévans n'a aucune envie de tenter l'aventure

avec eux, mais par acquis de conscience et, pour les aider, il prend contact avec un membre de l'Association des Coopératives Ouvrières, de Saint-Étienne. Cet homme. Il conseille les volontaires, aide à mettre en place des projets fiables et assiste à la création des nouvelles coopératives. Il vient à la " Manufacture " et rencontre Robert Trévans et Gérard Verdon, seuls.

Questions préalables: âge du personnel, formation, expérience et motivation au travail? Attitude des représentants du personnel? Avant le dépôt de bilan? Histoire de la société et analyse de la situation?

La conclusion tombe, sans nuances.

La réussite de la coopérative dépend de la motivation et du comportement du personnel plus que de l'argent apporté. L'argent, on en trouve, pour un projet sérieux. Les indemnités de licenciement et les primes de créations d'emplois suffisent, en général, pour démarrer. Ensuite, si les résultats suivent, les banques accordent du crédit.

La vraie richesse de l'entreprise, c'est le travail des hommes, leur volonté de s'en sortir, leur persévérance. Au début, l'expérience bénéficie de l'état de grâce (expression à la mode), l'euphorie. On obtient quelques résultats. Chacun se sent impliqué et participe à l'œuvre collective. Mais à la longue, la pression du travail régulier, l'exigence de l'effort et la nécessité de se dépasser pour survivre et se développer épuisent les moins courageux. Les résultats sont rarement à la hauteur des espérances. L'argent facile, reproché aux capitalistes, ne se ramasse pas à la pelle. La concurrence joue, implacable. Pour gagner un peu, il faut travailler beaucoup. L'ambiance se dégrade à mesure que s'éloigne l'euphorie des premiers jours. La déception remplace l'enthousiasme. Les mauvaises habitudes reprennent le dessus. Les " fatigués du travail " redeviennent indolents. Ceux qui s'estimaient lésés,

volés par le patron, retrouvent d'anciens réflexes. Ils s'insurgent contre la nouvelle direction. Ils l'accusent des maux dont souffre la société et ils retrouvent leurs habitudes de contestataires ou bien réclament des avantages que l'entreprise ne peut pas octroyer.

Une coopérative ouvrière dans le contexte social de la " Manufacture " ne serait pas viable. Le conseiller n'approuve pas ce projet.

Voilà qui est clair. Message bien compris.

Robert Trévans dissuade ses interlocuteurs de tenter l'aventure. Il leur recommande de rechercher du travail. C'est plus sûr.

De même, les centrales syndicales, peu enclines à tenter l'aventure, dissuadent leurs représentants.

Au troisième jour, les délégués, flanqués d'une partie de leurs troupes, investissent l'usine. Ils demandent à rencontrer la direction. Ils veulent occuper " pacifiquement " les lieux.

L'affaire devient médiatique. Les banderoles sont prêtes. Elles portent en grandes lettres bleues majuscules, l'inscription: USINE OCCUPEE. D'autres slogans dénoncent le " grand capitalisme international ". La rue où se trouve la " Manufacture " est peu fréquentée; ces inscriptions ne risquent pas d'impressionner les foules.

Mais l'usine contient des munitions et des armes. C'est dangereux, risqué. Personne ne veut endosser les conséquences d'un vol éventuel ou d'un attentat. Le spectre de l'ETA est partout présent. Nos matamores veulent bien occuper l'usine, mais paisiblement, sans risques. Aussi exigent-ils, aidés " en haut lieu " que l'on fasse vider les locaux de tout ce qu'ils contiennent de dangereux pour leur sécurité.

Le lendemain l'autorité préfectorale promulgue le

décret autorisant à vider l'usine sous le contrôle du commissaire de police local et du colonel commandant la base militaire où il est prévu de stocker armes et munitions.

Les représentants du personnel et leurs dévoués assistent, en spectateurs, au transfert des munitions et armes, mais refusent d'y participer. Alors messieurs Girault, Trévans, Princesse, Etcharray et Gérard, le commissaire de police et le colonel (en uniforme), transportent jusqu'aux camions militaires, les caisses d'armes et de munitions, entre deux haies de spectateurs qui discutent.

Robert Trévans ne veut pas être licencié. Il préfère donner sa démission.

Fierté, orgueil? Il remet sa lettre de démission (en mains propres) à André Girault. Sans commentaires!

L'ex patron de la " Manufacture " la transmet au syndic liquidateur.

Les bruits courent vite. Le soir chacun est informé. Robert Trévans vient de démissionner. Les représentants du personnel s'étonnent. Pourquoi ce départ précipité? La " Fabrique " peut-être appelle Robert Trévans à de nouvelles fonctions. Entre " patrons ", la solidarité joue, on l'imagine.

Robert Trévans confirme qu'il a retrouvé un emploi. Par précaution, il tait le nom de l'entreprise. Alors, tout s'éclaire: la fuite préparée de longue date, longtemps cachée est une trahison envers les travailleurs. Les belles paroles et les promesses n'ont servi qu'à endormir leur attention. Adieu Judas! Maintenant, ils le critiquent et ils dénoncent sa duplicité.

Gérard Verdon, téléphone à son ancien employeur. Celui-ci veut bien le reprendre. Fin de l'aventure

basque de Gérard. Retour vers les brumes du Nord et la chaleur des foyers.

Messieurs Etcharray et Princesse attendent la retraite. Un an encore de chômage, c'est peu. Ceux la n'ont plus besoin de travailler. Pas de regrets.

Des chefs d'équipes et quelques ouvriers méritants trouvent aussitôt un emploi dans les entreprises d'André Girault qui reprennent les fabrications tout à l'heure sous-traitées à la " Manufacture ": Barracudas et canons de fusils.

Mais tous les autres, ceux dont personne à présent ne se soucie, qui avaient cru un moment aux " lendemains qui chantent ", qui avaient jeté la proie pour l'ombre, séduits par le chant des sirènes de leurs conseillers syndicaux? Ils rejoignent la cohorte des sans-emploi. Ils pointent à l'agence locale de l'ANPE. Certains rechercheront longtemps encore du travail, jusqu'à la fin du délai octroyé par l'administration. Ensuite, plus d'allocations de chômage. Longtemps encore, les plus déterminés useront leur énergie, leur patience et leur moral sur les marches du perron des bureaux ou dans l'atelier.

Ils occupent l'usine pour empêcher qu'on enlève le matériel.

Parce que les récupérateurs sont à l'affût de la " bonne affaire ". Ils s'abattent sur la " Manufacture " comme les charognards sur une proie. Ils veulent tout racheter à vil prix. Les petites machines âgées ne sont plus cotées à l'argus du matériel d'occasion. Mais ces vieilles besogneuses sont parfaitement utilisables. Un ferrailleur avisé peut toujours trouver un repreneur, dans un pays sous-développé ou une petite entreprise de mécanique.

Les liquidations d'entreprises sont le pain béni des

casseurs d'usines.

Jeudi, douze septembre, huit heures.

Robert Trévans vient à l'usine récupérer des documents personnels. La vieille R.14.TS qui l'a amené ici, portera son bagage d'émigrant ou de fuyard.

Il descend le perron des bureaux, salue les membres du piquet de grève. La tristesse l'envahit comme quand on quitte son pays ou un être cher.

Il croyait partir heureux et délivré, mais le bonheur n'est pas au rendez-vous. Qu'est ce qu'il y comprend, au bonheur? Une part de son âme reste ici, blessée sur le champ de bataille. Au fond, l'adversité et le combat lui manquent.

Ces jeunes fous avec lesquels il ferraillait, il les appréciait. Il les aimait presque.

Ces jeunes gens aveuglés par leurs idées, refusent de regarder la réalité en face. Des forces obscures les manipulent dont ils sont les victimes. Il les estime et il les plaint. Il a lutté avec eux et souvent contre eux, toujours avec respect. Ils ont engagé leur jeunesse dans un combat perdu d'avance et défendu une cause absurde. Dans ce naufrage, ils ont emporté le bateau de la " Manufacture ", le capitaine et l'équipage. Puissent-ils comprendre un jour!

Le moteur tourne. La voiture démarre. Robert Trévans ne regarde pas le bâtiment longiligne qui fuit sur sa gauche. Il franchit, et pour la dernière fois, le pont Saint-Esprit. C'est par là qu'il est arrivé à Bayonne, voilà neuf mois. La même route ensoleillée l'emmène maintenant vers l'Est, les Pyrénées à sa droite.

Il est triste.

Une tranche de sa vie vient de s'écrouler dans un

lamentable fracas.

Et son souvenir le hantera longtemps.