

Carnets d'un dilettante

Jean-Claude Trutt

Chroniques d'une vie



Christian de Wet

La PME et l'Apartheid

Il y a une tulipe, plutôt précoce, qui, au printemps, éclaire nos jardins, comme dirait le poète-jardinier de France Info, de son orange éclatant. Les Hollandais l'ont baptisée Général de Wet. Peu de gens savent que ce Christian de Wet était un des plus célèbres héros de la Guerre des Boers. Paysan devenu Général, même chef de l'Armée de l'Etat libre d'Orange, il a, à lui seul, tenu en échec l'armée anglaise et prolongé la guerre de plus de deux ans après la signature du traité de paix. L'histoire de Christian de Wet était mon livre de chevet dans mon enfance. Un bouquin écrit par un Allemand. Je suppose que les Allemands privés d'empire colonial à cause de leur unification tardive en voulaient pas mal aux Anglais de leur disputer les derniers morceaux d'Afrique restés disponibles et ne pouvaient que sympathiser avec les descendants de leurs cousins hollandais. Le bouquin que je ne cessais de lire et de relire, décrivait tous les bons coups que le général infligeait aux Anglais, faisant sauter les trains, les dépôts de munitions, se sortant sous 36 déguisements et en dispersant sa petite troupe, de tous les grands encerclements des troupes britanniques, comme allaient le faire soixante ans plus tard les fellaghas encerclés par les troupes françaises, mon régiment, le 9ème Hussards compris, sur les hauts-plateaux de l'Oranais, car la Guerre des Boers était la première guerre moderne, annonçant toutes les autres qui allaient suivre au cours de ce siècle, les Anglais inaugurant les camps de concentration regroupant les populations civiles pour éviter qu'elles ne nourrissent et informent les guerriers rebelles, camps où femmes et enfants mouraient littéralement de faim, les balles Doum-Doum aussi, premiers shrapnells qui explosaient en éclats, semant la mort dans tous les azimuts et accolant pour la première fois le mot efficacité au vieil acte si humain de tuer son prochain, les Boers de leur côté, réinventant et modernisant la guérilla, celle que les Espagnols avaient déjà utilisée contre Napoléon. Moi j'admirais. Ils étaient les faibles, les malins. Même s'ils allaient perdre. Et je ne pouvais m'imaginer alors qu'un jour j'allais connaître l'Afrique du Sud pour de vrai.

C'est que je venais de prendre une grande décision : quitter Paris (qui nous semblait alors à Annie et à moi, le centre du monde), quitter un métier que j'aimais, la sidérurgie, m'implanter dans un petit trou de Province : Luxembourg (mon ami Bob s'est fait un plaisir de me faire lire aussitôt un récit de Henry Miller qui prétendait n'avoir vu dans ce pays que des vaches, certaines à quatre pattes, d'autres à deux !) et m'occuper d'une minable petite PME qui faisait un petit produit de rien du tout : un petit treuil portatif à câble et à levier, même pas motorisé... C'est que je venais tout à coup de comprendre que pour avancer dans un grand groupe comme celui où je me trouvais, devenir Directeur Commercial ou Directeur International d'une grande entreprise française, ce que je m'étais fixé comme objectif, il me manquait quelque chose: c'était la naissance, c'était « l'éducation », celle qui vous apprend à respecter l'argent et la position, c'était faire partie d'une certaine société qui était de Lyon ou qui était du 16ème, ou encore mieux, pouvait s'affubler d'une particule. Et il me manquait encore quelque chose de plus, c'était cette flexibilité de la colonne vertébrale qui vous permet de flatter ou de courtiser ou de vous emmerder à mort sans vous rebiffer à ces dîners parisiens où paradent tant de crétins momifiés. Et c'est ainsi que j'ai choisi de devenir le premier dans une entreprise à ma taille, loin de Paris, loin des amis, loin de tout. Et Annie m'a suivi, sans la moindre hésitation, sans la moindre remontrance. Pour cela je lui témoignerai admiration et reconnaissance jusqu'à la fin de ma vie. Car cela a bien sûr bien tourné. Et j'ai eu beaucoup de plaisirs, de stress aussi. Car être le premier ce n'est pas toujours facile. Mais comme je n'ai jamais pu supporter aucun supérieur...

Le stress n'a pas manqué pendant toutes ces années. 31 années exactement, à diriger le groupe luxembourgeois d'abord, puis, à partir de 1985, un groupe plus large, après le rapprochement avec le groupe français qui avait les mêmes activités que nous, mais dans d'autres régions du monde. Les soucis financiers souvent. Venant d'une grande entreprise, il fallait d'abord comprendre que dans une PME on ne peut dépenser que ce que l'on gagne. Les pertes pen-

dant les premières années où je croyais pouvoir développer et investir sans limites tout en diminuant les prix pour faire face à la concurrence japonaise. Plus tard la perte dans notre filiale iranienne impossible à gérer depuis le Luxembourg et qu'il a fallu liquider avant même la chute du Shah. Encore plus tard une autre filiale éloignée, celle d'Afrique du Sud, celle dont je vais parler encore, dont on avait confié la gestion à des hommes d'affaires français et dont on a découvert la vraie situation en allant sur place : comptes faux, stocks faux, pertes monstrueuses, impossibilité de rembourser la banque, filiale locale d'une grande banque française dont le Directeur nous convoque : « *une société comme la vôtre ne laisse pas de perte à une banque. Cela pourrait faire mauvais effet sur la place de Paris !* ». Beaucoup plus tard la crise de 92-93 doublée d'énormes pertes de changes. Diminution du chiffre d'affaires consolidé de 35% en deux ans. Incompréhensible. Paralysant. A ne plus savoir que faire. Les licenciements. Un autre stress. Je n'en ai pas eu beaucoup à faire. Heureusement. Mais c'est toujours une épreuve. Pour les gens que l'on licencie bien sûr. Mais aussi pour celui qui les déclenche. Et encore plus quand dans le lot il y a des gens avec qui on a travaillé, des employés, des cadres, qui ont fait leur boulot normalement et qui ne comprennent pas. Mais croire que l'on peut rétablir la santé d'une entreprise en difficulté sérieuse sans diminuer les frais de personnel est une illusion, pire c'est une faute. Autre stress : les actionnaires. Problèmes des entreprises familiales. Dès le départ un actionnaire qui cherche à prendre le contrôle sur son partenaire et qu'il faut empêcher. Puis le groupe luxembourgeois est vendu au groupe français. Le nouvel actionnaire majoritaire cherche à gérer, n'en est pas capable, endette l'entreprise d'une manière irresponsable, s'entoure de gens serviles et médiocres. Il faut se battre contre lui, s'allier aux banquiers, au restructeur auquel il a dû finalement avoir recours, faire revenir les anciens actionnaires luxembourgeois, prendre le pouvoir mais entre-temps l'entreprise est au bord de la faillite. L'usine française est en grève et occupée. Les chaînes sur les portes. Si la grève n'est pas stoppée, plus d'expédi-

tions, plus de factures. Plus de factures, plus de crédit bancaire (basé sur les factures). C'est la faillite annoncée. Il faut convaincre les ouvriers, les délégués, la CGT. Les convaincre qu'on dit la vérité, qu'on va les sauver. On y arrive. Plus tard, quand on veut reprendre la société, à nouveau mise en vente, avec quelques autres cadres dirigeants et amis, ce que l'on appelle un Management Buy-Out, le même actionnaire à qui l'on a sauvé la mise quatre ans auparavant, s'oppose à nous. Il faut manoeuvrer, trouver le point faible dans son dispositif. Un vrai jeu d'échecs. On y arrive encore.

Mais le pire des stress c'est l'accident. On est dans un domaine où la mort d'homme n'a rien d'extraordinaire : le levage de personnes, les échafaudages suspendus. Les erreurs humaines sont nombreuses. Le personnel de chantier pas toujours très éduqué. Surtout aux Etats-Unis où la sécurité sur chantier était à l'époque nulle (cela s'est amélioré depuis), les patrons irresponsables, les ouvriers primaires, où les avocats chasseurs de primes attaquent le fabricant, vous envoient des questionnaires de cent pages, vous demandent des millions de dollars d'indemnités, alors que vous n'y êtes pour rien (mais les conventions de sécurité sociale interdisent à l'ouvrier d'attaquer son employeur et les représentants du Ministère du Travail ne sont pas là parce que l'OSHA, l'Occupational Safety and Health Administration, depuis qu'elle est fédérale, manque de moyens). On vous interroge avec une caméra vidéo et on vous menace de passer devant un jury (la Constitution américaine promet à chaque citoyen d'être toujours jugé par ses pairs, même pour les litiges commerciaux) qui protégera le pauvre ouvrier américain contre le méchant industriel étranger. Et cela se termine dans 95% des cas par une transaction payée par l'assurance et dont l'avocat empoche plus de la moitié. Le reste va d'abord à la sécurité sociale locale avant que les miettes qui restent soient attribuées à l'ouvrier ou à sa famille.

Mais en Europe c'est autre chose. Et quand on vous téléphone à 5 heures de l'après-midi pour vous dire qu'une plate-forme est tombée d'un pont dans la rivière avec trois hommes dessus, c'est

la foudre qui vous frappe. L'énormité de la chose d'abord : une plate-forme de 40 mètres de long, qui pèse quarante tonnes et qui déraille et qui tombe dans la rivière, 40 mètres plus bas ! Pendant des mois, nuit après nuit, je voyais les hommes se regarder et tout à coup comprendre qu'ils allaient mourir. Deux morts et un survivant qui, dans son témoignage, racontait la chose. Lui avait sauté de la plate-forme le plus loin possible. Puis on cherche la faute. Même si après on trouve l'explication, on sait qu'il y a eu erreur humaine, on se sent coupable. On n'aurait pas dû accepter la spécification du client, on savait qu'il y avait un risque, on aurait dû revoir les sécurités, les renforcer, les multiplier. Plus tard, devant le tribunal, devant lequel le Ministère du Travail nous avait tous traînés, l'entrepreneur général, le consultant et nous, j'ai fini ma déposition en reprenant, face aux douze jurés, la fameuse expression de notre ancien Ministre de la Santé dans l'affaire du sang contaminé : « *I feel responsible, but not guilty !* » Mon barrister en était tout ébahi et n'a pas arrêté de me féliciter. Mais au fond de moi-même je me suis toujours senti coupable.

Mais quand vous êtes chef d'entreprise, vous ne vous sentez pas seulement responsable de la mort d'hommes, mais aussi des conséquences financières pour le Groupe dont vous avez la charge. Plusieurs années plus tard c'est le Ministère des Transports britannique qui nous a traînés en justice, nous, l'entrepreneur général, le consultant, le comté qui était en charge de l'exploitation et même l'entreprise de peinture dont un des employés conduisait la plate-forme au moment de l'accident. Le dédommagement demandé était absolument colossal : quatre fois le montant du contrat total, vingt fois la valeur de la plate-forme tombée. Dans le système anglais vous avez des frais d'avocats doubles : le simple avocat prépare le dossier et fait tout le travail d'enquête (comme en Amérique) qui chez nous est fait normalement par un expert nommé par le tribunal, mais il ne peut plaider. Pour cela il faut un barrister, c. à d. un avocat de haut vol, qui a fait Oxford, et habite avec ses congénères dans un superbe ensemble architectural ancien, Square du Temple,

avec vue sur la Tamise, et qui demande des honoraires en conséquence. Autre particularité du système anglais : celui qui perd paye tous les frais légaux de celui qui gagne (et de plus nous étions les seuls qui n'étaient pas assurés pour ce genre de risques qui sont des risques contractuels). Chaque matin quand je rentrais dans la salle du tribunal et que je voyais chaque partie (il y en avait six avec les plaignants) affublée d'un barrister senior, d'un barrister junior, d'un avocat senior, d'un avocat junior et d'un ou deux experts, le juge lui-même ancien barrister et donc grassement payé, l'équipement PC (un PC était placé devant chaque assistant où il pouvait suivre sur écran en temps réel le texte de la déposition en cours tapé par un greffier), quand il me restait encore un peu d'humour, je me chantais en moi-même la vieille chanson populaire allemande : « *Ach du lieber Augustin, wer soll dass bezahlen, wer hat soviel Geld ?* », et les jours ordinaires je sentais une main me tordre les tripes à l'endroit exact où deux ans plus tard allait se former ma tumeur au colon... Finalement grâce à l'excellent travail de notre barrister, à nos très bonnes prestations en tant que témoins, nous avons pu obtenir un arrangement pas trop mauvais pour nous, un arrangement de dernière minute, les barristers voulant d'abord toucher un maximum d'honoraires. La facture était néanmoins salée. Heureusement mon Directeur Financier, prudent, avait commencé à faire des provisions trois ans auparavant. Et nos résultats sont restés honorables. Dommage que Messier n'ait pas eu un Directeur financier du même acabit !

Mais le métier de chef d'entreprise apporte aussi beaucoup de joies. D'abord dans une petite ou moyenne entreprise vous avez un accès direct à toutes les fonctions. Le PDG d'Alcatel ou de General Motors ne fait plus que de la finance ou de la stratégie. Le PDG d'une petite société peut et doit intervenir partout : comptabilité, informatique, achats, méthodes de production, études, marketing, etc. Quand j'ai débarqué au Luxembourg tout était à faire : installer une comptabilité de prix de revient, créer un bureau d'études, créer une véritable organisation commerciale, installer un système infor-

matique, créer un service méthodes, etc. C'était un vrai plaisir de plonger dans tous les services pour étudier leur fonctionnement en vue de préparer les programmes informatiques, puis de passer du temps au bureau d'études pour faire avancer les projets, puis de travailler avec la publicité pour créer des fiches d'applications, des manuels, des prospectus, et puis visiter les grands clients, obtenir des commandes, visiter les filiales, forcer la filiale allemande à travailler avec l'usine luxembourgeoise, motiver les gens. C'est tellement facile de motiver les gens. Il suffit de leur expliquer ce que l'on veut obtenir, les rendre fiers de la réussite de leur entreprise, les informer sur ce qui se passe dehors, sur les marchés, chez les concurrents, leur dévoiler tous ces secrets qui font, paraît-il, le pouvoir du chef.

Et puis j'ai trouvé des collaborateurs magnifiques. Un Italien, ancien ouvrier outilleur, étincelant d'idées, toujours prêt à passer un week-end à réaliser un prototype que le chef du bureau d'études n'avait plus qu'à vérifier au point de vue résistance et faisabilité. Un ingénieur belge qui avec beaucoup d'enthousiasme a démarré une activité d'applications spéciales sur chantiers (qui allait nous faire connaître par les grandes entreprises de construction dans le monde) et qui n'hésitait pas à se déplacer et rester pendant des semaines sur le site jusqu'à ce que tout marche à la satisfaction du client. Et beaucoup d'autres qu'il faudrait tous citer. Et puis des ouvriers.

Car un autre grand avantage de la PME c'est que vous pouvez avoir des contacts avec cette catégorie de personnels que les grands patrons des grandes entreprises ne rencontrent jamais. Après la fusion avec le groupe français, lorsque j'ai enfin pu obtenir la direction générale de l'ensemble du groupe, alors que l'actionnaire majoritaire avait conduit son entreprise au bord du gouffre j'ai eu droit à un accueil musclé en entrant dans l'usine occupée (c'était en mai 1985), chaînes sur les portes, en compagnie de l'ancien PDG, face à 150 ouvriers dont 40 étaient condamnés à être licenciés par le restructureur. Mon discours a été hué. Traité de vendeur de salades. Ce qui m'a mis en fureur. J'ai haussé la voix à

mon tour (ma voix m'a souvent servi, même dans les réunions avec des financiers policés où je n'hésitais pas à faire sonner les décibels et jouer au paysan alsacien un peu rustre). Je leur ai dit que j'étais ingénieur, manager professionnel, que j'avais fait mes preuves, et que pour sauver une société il ne suffisait pas de se balader dans les rues avec des banderoles: proclamant « *Notre entreprise vivra !* » Et finalement après des négociations de dernière minute qui ont traîné encore quelques jours, tout est rentré dans l'ordre. Il faut dire que le restructeur avait pris ses précautions et que le plan avait été approuvé par le Ministère de l'Industrie, les Politiciens régionaux, les Banques et le responsable parisien de la CGT. Et j'ai eu la satisfaction, seize ans plus tard, lors de la célébration des 60 ans de l'entreprise d'entendre un des délégués qui avait été particulièrement virulent me dire : « *Enfin on a eu raison de vous faire confiance !* ».

Il y avait une grande diversité chez les élus ouvriers, certains systématiquement agressifs, quelques tire-au-flancs aussi, mais la plupart étaient des gens sincères, persuadés de l'utilité de leur travail. Il y en avait un particulièrement fin et intelligent, dont il fallait se méfier car il était retors. Un autre avait peut-être des moyens intellectuels un peu plus limités, mais formé par le syndicat et le PC, s'obligeait avec beaucoup de courage, à rédiger procès-verbaux et notes, et était finalement honnête et droit et tenait parole. De toute façon on trouvait de tout chez les ouvriers de l'entreprise française. J'ai même découvert un ouvrier de l'entretien qui passait toutes ses vacances chez les Indiens en Amazonie et me demandait si je pouvais organiser une présentation de diapositives à Luxembourg !

Au Luxembourg aussi on avait quelques phénomènes. J'ai surtout admiré ceux qu'on a formés progressivement au métier de chefs-monteurs sur chantiers et qui partaient n'importe où dans le monde, Europe, Moyen-Orient, Extrême-Orient, Amérique du Nord et du Sud, souvent seuls ou à deux, à se battre sur place, à corriger les erreurs de notre bureau d'études, à diriger des ouvriers de toutes origines (des Yéménites en Arabie Séoudite), à se battre

avec des sous-traitants, des entrepreneurs généraux, des architectes, des consultants anglais (les pires), auxquels il fallait tenir tête et défendre les intérêts de la Compagnie. L'un d'eux, un ancien électricien, originaire de la frontière lorraine où l'on parle encore le dialecte et qui connaissait l'allemand, mais n'avait jamais appris l'anglais à l'école, l'avait appris sur les chantiers. Il devait témoigner lui aussi au procès du pont accidenté car il avait été en charge de la mise en place des appareils et de la formation du personnel du client. Une fois mis au courant de la situation, il m'a déclaré spontanément : « *M. Trutt, je ne veux pas d'interprète au tribunal. Si je ne comprends pas une question ils n'ont qu'à la répéter lentement. Si j'utilise un interprète ils ne vont jamais croire que j'ai fait un écolage valable* ». Mon Directeur Technique n'a pas eu le même courage.

Mais, au fur et à mesure que la société, le groupe de sociétés, grandissent, on se rend compte que l'on ne peut plus entrer dans les détails, qu'on est obligé de déléguer, qu'il faut d'abord s'occuper des sociétés et des secteurs qui marchent mal, faire le pompier en quelque sorte, et puis comme les patrons des grands groupes, consacrer le gros de son temps aux questions juridiques et financières. Mais cela ne vous empêche pas, de temps en temps, de vous faire plaisir. Et puis il vous reste toujours la stratégie.

En 1970 le groupe luxembourgeois ne vivait que d'un seul produit (comme le groupe français d'ailleurs). La nécessité de diversifier était une évidence qui sautait aux yeux. Encore fallait-il savoir comment. J'ai vite compris qu'une société industrielle devait être considérée comme un être vivant. Et comme pour tout un chacun d'entre nous, devaient être posées les questions fondamentales : Qui suis-je ? D'où viens-je ? Où vais-je ? Ces questions je n'arrêterai plus jamais de me les poser, de nous les poser, car j'ai été rejoint, bien sûr, par d'autres cadres dirigeants qui allaient tous devenir des amis avec le temps et – surtout – qui tous ont tiré dans la même direction.

La diversification s'est faite constamment à partir d'une véritable réflexion stratégique. Il fallait que les nouveaux produits aient

quelque chose en commun avec les anciens : la technique, les réseaux, les clients potentiels. Le produit phare du groupe était un treuil à câble manuel. On a développé un treuil à câble motorisé, ce qui nous a permis de devenir le n°1 mondial des treuils d'échafaudages et des passerelles volantes. En utilisant le même treuil on est devenu 10 ans plus tard le n° 1 mondial des machines d'entretien de façades (lavage des vitres) installées de manière permanente sur les toits des immeubles. Et puis on a développé bien d'autres activités encore, levage, mesure des forces, protection contre la chute pour ceux qui travaillent en hauteur, etc. Et j'ai inventé le triangle magique : aux trois sommets du triangle : Marketing Mondial - Maîtrise des Coûts - Innovation Technologique, et au coeur du triangle : le Produit. Ceci pour amuser la galerie, bien sûr. Pourtant, avec le recul, je suis persuadé plus que jamais aujourd'hui, que la stratégie est essentielle pour la réussite, ou même simplement la survie d'une entreprise. Je veux parler de la stratégie qui concerne ses produits, ses activités, son déploiement géographique, son attitude envers ses concurrents et ses clients. Et si je dis que le produit doit être au coeur de cette stratégie, c'est qu'il faut qu'il soit toujours meilleur que celui du concurrent, ou au moins équivalent, conçu de telle manière qu'il puisse être fabriqué à un coût inférieur et qu'il convienne dans ses caractéristiques et sa gamme aux besoins du client (et même à ceux qu'il ne connaît pas encore). Et comme il n'y a que le PDG et ses collaborateurs qui sont capables d'avoir une connaissance aussi intime des produits, des activités et des marchés, il me paraît évident que c'est lui qui doit définir la stratégie de l'entreprise et non ses actionnaires, surtout quand ces actionnaires sont des financiers (et flûte pour le fameux gouvernement d'entreprise). Le PDG est d'abord responsable de la survie de son entreprise. C'est là son premier devoir. Et en assurant cette survie il sert à la fois ses actionnaires et ses salariés.

Trente-deux ans plus tard je ne peux que constater que mon exil à Luxembourg a été payant. Au moment de quitter mon activité le groupe était constitué de près de trente sociétés, toutes PME,

réparties sur quinze pays, avec une forte croissance annuelle, une excellente rentabilité et un avenir assuré. Ce résultat, c'est évident, est d'abord celui de toute une équipe, une bande d'amis, qui se sont fait plaisir. Et malgré tous les aspects négatifs, tous ces stress comme je les ai appelés, je suis aujourd'hui intimement convaincu que diriger une entreprise moyenne, de taille humaine, reste un des plus beaux métiers du monde !

Mais en cette année 1970 les choses me paraissaient moins évidentes. Heureusement Jacques qui m'avait engagé et qui était l'actionnaire principal du groupe luxembourgeois (et qui allait devenir un véritable ami) s'est bien aperçu de quelque chose. Je broyais du noir. J'ai même fait une jaunisse. Alors il a voulu me montrer que si l'affaire était petite, elle était au moins internationale. Il a donc décidé qu'avec sa fille qui venait de terminer les Langues'O, on ferait le tour du monde et de nos filiales d'outremer : Afrique du Sud, Brésil, Argentine et Amérique du Nord.

C'est ainsi que je me suis trouvé, en octobre 1970, en week-end au Krüger Park à traquer en 4x4 toutes ces hordes de bêtes magnifiques, des milliers de zèbres, de koudous, de springboks, de buffles, des bandes de lions, un léopard, des girafes et puis ces éléphants à l'oeil méchant, marchant tout droit sans dévier de leur route, en écrasant les arbres secs et noirs et qui vous font douter de l'efficacité de la sécurité apparente que semble vous offrir votre 4x4 mais qui ne résisterait probablement pas longtemps à la charge furieuse de ces mastodontes. Et puis j'allais faire connaissance avec l'Apartheid. Au Krüger Park même. Alors que nous étions logés dans des bungalows en bois tout ce qu'il y a de plus primitifs, perdus dans la solitude du Veldt, entourés de toute cette vie sauvage, j'allais découvrir à l'extérieur, en allant au restaurant, une petite cabine de téléphone, avec cette pancarte ridicule : *For Whites only* !

A l'usine c'était pire encore : des vestiaires pour Noirs, pour Métis, pour Blancs, des réfectoires pour Noirs, pour Métis, pour Blancs, des toilettes, etc. Par Métis on entendait tout ce qui n'était

pas parfaitement blanc, c. à d. européen. Il n'y avait eu que peu de mélanges en Afrique du Sud, à part au Cap où des Anglais et des Portugais s'étaient un peu mêlés aux Hottentots. Les Métis étaient donc essentiellement les Indiens importés par l'Angleterre. Les Noirs que l'on voyait entrer dans la cour de l'usine, venant en train de leurs townships, avaient l'air un peu ridicule d'Oncles Tom, très obséquieux envers leurs maîtres blancs. Il n'y avait pas de télévision à l'époque en Afrique du Sud. Les maîtres du pays avaient peur de devoir montrer aux Noirs que dans d'autres contrées les races pouvaient se côtoyer librement. Notre filiale était alors dirigée par un Allemand qui essayait dans la mesure du possible d'alléger le sort des Noirs. Sa femme, qui avait une ferme, était particulièrement virulente envers le Gouvernement surtout lorsqu'un peu plus tard celui-ci allait imposer à tous les Noirs le port obligatoire d'un passeport. A Johannesburg, à la tombée de la nuit tous les Noirs devaient avoir quitté la ville, sauf certains employés de maison, et encore à condition d'avoir obtenu au préalable une autorisation spéciale.

L'Apartheid était en plein essor au cours des années 70. Des règles de plus en plus contraignantes étaient imposées aux industriels : salaires minis et maxis pour les trois catégories (c. à d. races) d'ouvriers, interdiction de les faire travailler dans le même local, interdiction de l'accès à certains postes pour les ouvriers noirs. Cette situation semblait d'ailleurs convenir parfaitement aux syndicats ouvriers blancs qui voyaient leurs privilèges préservés.

Plus tard, l'Allemand étant décédé prématurément d'un cancer, c'est un Sud-Africain d'origine anglaise qui allait diriger la société. Lui aussi essayait de composer avec le système, se débarrassant des ouvriers blancs, nommant un Noir chef magasinier, allégeant le système de séparation des races à l'intérieur de l'usine, mais il fallait toujours compter avec le risque de subir une inspection de l'administration qui ne plaisait pas avec les règles.

Puis vint la pression de l'Etranger. Et je puis témoigner qu'elle ne laissait pas le Gouvernement indifférent. De grands

groupes américains comme IBM ont dû quitter le pays sur l'injonction de leurs syndicats, ce qui allait handicaper durablement l'industrie. Les Sud-Africains d'un certain niveau intellectuel, professions libérales, industriels, cadres, se sentaient de plus en plus gênés par la critique internationale. Ceux qui avaient l'habitude de voyager dans le monde se voyaient refuser les visas d'entrée. Maître Dekker, notre avocat et administrateur de notre filiale, Sud-Africain d'origine anglaise, en fait très British d'allure, voulant visiter le Mexique avec son épouse, a dû renoncer à son voyage par faute de visa, ce qui l'a beaucoup choqué. Il avait aussi un passeport anglais et aurait pu voyager en Anglais, mais une certaine fierté l'en empêchait. De plus en plus la seule destination de vacances possible pour les Sud-Africains était l'île Maurice. Quant au nombre de pays vers lesquels l'Afrique du Sud pouvait exporter, il était lui aussi dramatiquement réduit.

Alors on a essayé d'éliminer progressivement les aspects les plus indignes de l'Apartheid, le « *petty* » Apartheid. Chaque fois qu'on débarquait à l'aéroport Jan Smuts, Harris, le Directeur de notre filiale et Spears, son responsable financier, nous annonçaient un nouveau progrès dans ce sens. C'était d'ailleurs plutôt comique. Un jour ils m'annoncent que, ça y est, on a décidé de nommer des policiers noirs. Le lendemain on va en ville, on s'arrête à un feu rouge, je vois un de ces nouveaux policiers, je mets ma ceinture de sécurité. Harris me regarde et me demande: Que faites-vous ? Je lui montre le policier. « *Oh* », me dit-il, « *mais ils n'ont pas le droit de mettre des PV à des Blancs !* ».

C'est en 1984 que j'ai fait mon dernier voyage au Pays de l'Apartheid. J'y avais emmené mon nouveau Président après la fusion entre les groupes luxembourgeois et français car je voulais le convaincre de mettre notre filiale en vente. Il lisait attentivement les journaux locaux pour essayer de comprendre la situation. « *Ils sont drôlement puritains dans ce pays* » me dit-il en me montrant un article parlant d'une descente de police, à minuit, dans un appartement privé et de l'arrestation du couple qui s'y trouvait, un directeur de

société et sa secrétaire. « *C'est que le directeur est blanc et la secrétaire noire ou métisse* », lui expliquai-je. C'était toujours un délit sévèrement puni. Mais dans le même journal on parlait d'autres faits divers bien inquiétants : ainsi une camionnette tombée en panne dans Soweto avait été incendiée, le propriétaire blanc tué et sa femme violée. La haine montait dans les townships. Les jeunes manifestaient tous les jours et boycottaient les écoles. Les traîtres à la cause noire étaient punis d'une manière atroce, un pneu enflammé passé autour du cou. On avait l'impression de vivre sur un volcan. Que de Klerck et Mandela aient réussi à éviter l'explosion est un vrai miracle. Et démontre leur sens de leur responsabilité.

Puis, ayant d'autres problèmes importants à résoudre en Europe, nous avons confié la gestion de notre filiale sud-africaine à des hommes d'affaires français établis dans le pays. Et je ne suis revenu en Afrique du Sud que sept ans plus tard, en 1991. Pour constater d'abord que notre filiale était au bord de la faillite, en rupture de trésorerie, et que les deux Français et le directeur anglais qu'ils avaient mis à la tête de la société n'étaient probablement pas très honnêtes mais surtout notoirement incompetents. Et pour constater aussi que le pays n'avait plus rien à voir avec celui que j'avais connu. Les rues de Johannesburg étaient noires de Noirs. Au bar de l'hôtel Carlton Blancs et Noirs étaient joyeusement mélangés. Incroyable. Impensable. Mais très vite on allait voir l'insécurité s'installer. Et les Blancs quitter la ville pour s'établir dans des ghettos de riches bien protégés ou carrément fuir le pays. Quelques mois plus tard je revenais avec mon Directeur financier, après avoir licencié le directeur anglais, pour engager de nouveaux dirigeants. Très vite on allait trouver un jeune ingénieur afrikaaner pour diriger la société et un responsable financier plus âgé, juif originaire de Rigga, pour le seconder. En quittant l'hôtel Carlton en compagnie de ce dernier pour aller visiter l'usine, je le vois s'installer au volant et aussitôt remonter la jambe de son pantalon, retirer un pistolet qui s'y trouvait fixé et le poser à côté de lui. Sur le moment j'avoue avoir pensé: qu'est-ce que c'est que ce financier qui joue au cow-

boy ? On s'est fourvoyés, il est fou. Et puis il m'explique qu'on va traverser un quartier de Johannesburg, déjà entièrement noir, et qu'on risque de se faire agresser. Le soir on est allé manger entre Français dans un restaurant français, tenu par un Lyonnais, qu'on avait repéré et qui se trouvait de l'autre côté du carrefour où était situé l'hôtel. On a traversé le carrefour avec beaucoup de précautions, regardant à gauche et à droite, surtout mon collègue financier qui s'était déjà fait agresser à Rio, et qui, très courageux, marchait prudemment derrière moi.

Le financier local m'a introduit auprès de quelques-uns de ses amis, dont un médecin bibliophile qui m'a incité à collectionner des premières éditions et qui m'a donné des adresses de libraires-antiquaires. Que j'ai tout de suite commencé à écumer. On y trouvait de vrais trésors. Il faut dire que régnait à ce moment-là une ambiance de sauve-qui-peut qui touchait une partie des Sud-Africains blancs. Une faible partie seulement car la plupart me disaient : « *On n'a pas de pays où aller. Notre vie est en Afrique du Sud, quoi qu'il arrive* ». Mais cela suffisait pour remplir les étagères des libraires-antiquaires. C'est là que j'ai trouvé mes Haggard, mais aussi une très belle édition de Molière et les oeuvres complètes de Frazer. Il faut croire qu'il y avait quelques intellectuels en Afrique du Sud ou que les soirées étaient longues, surtout sans télévision. Et je me suis intéressé, bien sûr, aux auteurs et aux thèmes locaux.

C'est ainsi que je suis tombé sur cette magnifique étude ethnologique des Zoulous réalisée par un missionnaire anglais, le Docteur Bryant : *The Zulu People, as they were before the white man came*, où le Révérend tombe littéralement en pâmoison devant la beauté des couples nus et leur vie paradisiaque (d'ailleurs un des chapitres s'intitule : *Daily Life in Arcady*). J'ai aussi découvert l'histoire du grand Shaka et des guerres zouloues (*The Washing of the Spears*), relatée également dans les romans de Haggard. C'était Shaka qui avait remplacé les javelots par des lances que l'on gardait à la main et qui sont devenus avec le temps les armes spécifiques des Zoulous. Au point qu'ils ne voulaient plus s'en séparer. A

l'époque les Zoulous faisaient des histoires et leur premier ministre, un affairiste que mes lascars de Français connaissaient bien, Butelezi, s'opposait à Mandela et avait créé un parti rival, l'Inkatha (plus tard j'allais découvrir que la première victoire que remporte le jeune Shaka l'est aux dépens de la tribu des Butelezis justement). Un jour en prenant un taxi à l'arrivée à l'aéroport, je tombe sur un Noir (encore une chose tout à fait impensable auparavant, vous pensez, un chauffeur de taxi noir !) accompagné d'un de ses amis pour assurer sa sécurité. En passant devant le grand stade de football de Johannesburg, ils me disent : « *Vous voyez ce stade ? Vous vous rendez compte que les Zoulous y viennent avec leurs lances ? Ils disent que cela fait partie de leur costume national. Vous trouvez cela normal, vous ?* ». Je les ai assurés que non et j'en ai conclu que c'étaient des Xhosas.

Et puis j'ai découvert Olive Schreiner. J'en parle ailleurs. Quelqu'un qui s'est faite toute seule contre sa famille, sa culture, sa religion. Libre penseur depuis l'enfance, elle se cultive en lisant Spenser, Darwin, Montaigne, Goethe. Elle défend à fond les femmes, à fond les Boers, à fond les pauvres, à fond les Noirs. Elle s'oppose totalement à la première guerre mondiale. Toujours généreuse, jamais brisée, toujours fière. Un sacré petit bout de femme.

D'ailleurs je trouve que les écrivains ont sauvé, en quelque sorte, l'honneur des Blancs d'Afrique du Sud. Voyez le colonel Laurens van der Post qui admire les Bushmen encore plus que le Dr. Bryant les Zoulous. Et qui les décrit avec une sensibilité et une émotion tout à fait étonnantes pour un ancien militaire. Et puis Alan Paton qui commence à tirer la sonnette d'alarme avec son *Pleure, ô Pays bien-aimé*, traduit dans le monde entier. Et tous ces écrivains contestataires, dont les plus connus sont André Brink, Nadine Gordimer et J. Coetzee. D'eux aussi je parle encore ailleurs.

Les deux dirigeants qu'on avait engagés n'ont pas réussi à sortir notre filiale de l'impasse. Nos concurrents se sont montrés de plus en plus pressants. L'image de la société était devenue catastrophique. Heureusement on a finalement trouvé un jeune ingénieur

français, vrai génie en marketing et qui avait déjà derrière lui l'expérience d'un autre marché particulièrement dur, un peu gangster, l'Australie. En quelques années il nous a permis de devenir de nouveau le leader du marché, à rendre la société bénéficiaire, à rembourser, partiellement au moins, notre dette bancaire, et finalement, avec l'aide du Directeur financier du groupe, à vendre nos biens immobiliers à un voisin et notre société à un grand groupe sud-africain avec une belle plus-value. Nous pouvions vraiment nous dire que pour nous tout était bien qui finissait bien. Je ne suis pas certain que l'on pouvait dire la même chose de l'Afrique du Sud.

(2002)

Texte-source : *Voyage autour de ma Bibliothèque, Tome 2, H comme Haggard*