

Michel Godet

Alain Lebaube, Philippe Ratte

La France des bonnes nouvelles

Préface de
Michel Rocard



poches

essais

CHAPITRE 13

André Augagneur La chance de Lacanhe

Le témoignage d'André Augagneur, créateur d'une société de production de fourneaux aujourd'hui prospère, est absolument exemplaire de l'histoire de la modernisation industrielle en France et de ceux qui l'ont réalisée, dans des conditions souvent acrobatiques où leur énergie, leur travail, leur engagement humain ont joué le rôle déterminant.

C'est aussi l'histoire d'un territoire et d'une communauté ouvrière ballottés par les grands Monopoly de la recomposition des groupes industriels qui se formèrent par acquisitions emboîtées au long des années d'après-guerre.

C'est enfin une histoire humaine, le destin d'une famille profondément ancrée dans sa région, guidée par la volonté de ne pas lâcher prise, inspirée par un authentique esprit de solidarité sociale puisé dans des origines modestes. Du grand-père ouvrier, combattant de 1914-

1918, aux fils diplômés et actifs à l'échelle planétaire, le maillon décisif est ce père industriel, imaginatif, solide.

En contrepoint, on lit l'histoire vivante des Trente Glorieuses et, au-delà, cette extraordinaire aventure largement improvisée d'une génération venue d'expériences éprouvantes – la guerre, la pauvreté –, mais férue d'une volonté de progrès, et portée à ne compter que sur elle-même, avec les moyens du bord, qui sont alors encore bien sommaires. On ne compte pas ses heures, on baigne dans le réel, on supporte les coups du sort, forts d'un optimisme courageux et du bonheur simple de faire vivre sa famille. Ce témoignage est emblématique d'une ligne de trame dans l'histoire sociale de la France.

« Je m'appelle André Augagneur. J'ai sauvé l'emploi à Lacanche, Côte-d'Or.

« Ma seule véritable chance est d'être issu d'un milieu pauvre, typique de la France d'antan : mes parents sont issus de familles nombreuses du Haut-Beaujolais, et venus à Lyon, où mon père travailla toute sa vie comme OS chez Berliet. À la maison, sa propre mère paralysée, une nièce qu'elle avait recueillie, ma sœur et moi occupons ma mère à plein temps. Importance de la famille, qui assume alors toutes les fonctions sociales.

« On y vit heureux, simplement. Mon père a fait toute la guerre, Somme, Argonne, Verdun (Douaumont), le Chemin des Dames. De ces cinq années glorieuses, jamais il ne tire gloire – il est alors jugé normal de se dévouer à son devoir...

« L'école primaire mène au certificat d'études, qui ouvre tôt sur l'apprentissage. Je deviens cordonnier et pars moi aussi, à 20 ans, en Afrique du Nord servir la France pendant vingt-huit mois. Les parcours se ressemblent. Ils vont bifurquer. »

Premiers pas : d'apprenti cordonnier à apprenti manager

« Embauché dès mon retour aux chaussures Serly, je subis peu après un plan social, et dois pour vivre me faire vendeur d'aspirateurs, payé à la commission. J'y réussis très bien, le produit séduit, je double mon salaire et peux m'acheter une voiture. En septembre 1960, à 24 ans, j'épouse Odette, issue d'un milieu un peu supérieur au mien, et qui a fait des études de comptabilité. En fondant une famille, j'opte pour plus de sécurité et entre chez Hoover, troquant moins de revenus pour plus de considération sociale. Un succès professionnel rapide m'appelant à quitter la région, je préfère changer d'entreprise et entrer à 32 ans chez Coste Caumartin, fabricant de cuisinières. J'y deviens en trois ans le responsable commercial de tout l'est de la France.

« En 1971, le président de Coste m'annonce l'imminence d'un dépôt de bilan et me demande si je suis prêt à prendre la responsabilité commerciale de l'entreprise en cas de reprise. Des rapprochements manqués avec des partenaires, des erreurs de positionnement de gamme, un catalogue qui ne savait pas se défaire d'anciens modèles, une usine où les flux se croisaient et, en un mot, des prix de revient trop élevés dans une concurrence de plus en plus vive avaient causé cette faillite, hâtée par un réseau commercial hétéroclite.

« Je m'employai alors, avec l'aide bénévole de mon épouse, à maintenir nos équipes et notre réseau, le temps de trouver un repreneur, avec le directeur des usines et un cabinet spécialisé dont le député Jean-Philippe Lecat, avait obtenu de Jacques Delors, alors conseiller du Premier ministre Jacques Chaban-Delmas, qu'il le commissionne.

« Nos efforts aboutirent en mars 1972, à la reprise des actifs de Coste par la société FAR, filiale de Paris-Rhône-Cibie, autour d'un projet de regroupement industriel à Lacanche, site historique de Coste, dont la fermeture eût sinistré le canton. Transition réussie, et cependant douloureuse, lorsque le nouveau patron exigea que tout fût mis à l'enseigne de FAR, à commencer par les ouvriers, licenciés de Coste et réembauchés par FAR à des conditions plus dures. Le pire fut cependant son exigence qu'on bannît la mémoire de Coste, qui avait été l'employeur unique du village. Ce reniement coûta aux ouvriers et employés plus que leur réduction de salaire.

« Je subis moi-même une forte réduction de salaire, mais pus relancer les ventes et assurer, malgré ces péripéties, un chiffre d'affaires de 80 % des prévisions, ce qui fut jugé remarquable. Cela me valut d'être appelé à Lyon pour seconder un tout nouveau directeur du marketing, au moment où le choc pétrolier frappe Cibié, gros sous-traitant de l'automobile dont les marchés plongent, qui est alors absorbé par le groupe SEV-Marchal. Mais comme ce même choc pétrolier relance les ventes de cuisinières à charbon, le site de Lacanche se porte bien, et Coste prospère.

« C'est alors que le directeur du marketing entreprend une grande politique de promotion, dépensant des sommes considérables en opérations de luxe (croisières, congrès, etc.) pour faire flamber l'image de la société en vue de la revendre, bien davantage que dans une logique de développement industriel et commercial.

« C'est l'époque où s'étend la concurrence de nouveaux produits électriques ou à gaz, encastrables, répondant à une logique nouvelle des espaces domestiques. FAR achète en 1974 la société Bourgeois qui produit en sous-traitance de grandes marques ou les écoule *via* de gros promoteurs immobiliers. La décision, prise en 1975

par le marketing de FAR, de regrouper ses réseaux commerciaux, ainsi diversifiés, et de Paris-Rhône qui produit des aspirateurs, éloigne l'entreprise de la bonne direction, en cassant des filières commerciales éprouvées. Mes objections étant ignorées, j'accepte une mission de prospection pour définir un nouveau projet pour Bourgeois. »

Repenser la filière par l'aval

« Je pris une perspective inverse de celle qui avait jusque-là prévalu dans cette branche : on s'était toujours contenté d'écouler les produits, il fallait désormais analyser le besoin et y répondre par des innovations. Je rencontrai les journalistes spécialisés, les professionnels de la cuisine, des intendants et des chefs de cuisine de lycées, de cliniques, de maisons de retraite, etc. Je visitai le salon Equip'Hôtel.

« De ces pérégrinations, je retenais que le marché de deux types d'appareils, cuiseurs vapeur et fours à air pulsé, était détenu majoritairement par des marques étrangères, américaine et allemande. Les fabricants français se consacraient surtout à un travail presque artisanal de construction de fourneaux et d'installations de cuisines. Ils achetaient ces appareils si nécessaire. Après avoir étudié les moyens de recherche et de production de l'entreprise, je présentai un rapport sur la profession, définissant une stratégie : réaliser une gamme de fours à convection forcée. Ce sont des fours permettant de cuire sur plusieurs niveaux et en conséquence de permettre une plus grande production dans un encombrement réduit. La direction du groupe me laissa faire, grâce à l'intervention personnelle de Maurice Bourgeois. Je trou-

vai sur place une équipe de techniciens compétents, très motivés, et attachés à leur entreprise. Je travaillai avec eux à la mise au point des appareils. En un temps record, plusieurs modèles de capacités différentes furent réalisés.

« J'en faisais valider la performance par des utilisateurs bénévoles, comme mon ami Christian Bourillot, meilleur ouvrier de France, ou par des établissements de restauration collective. Dès octobre l'année suivante, nous pouvions commencer la commercialisation et participions à notre premier Equip'Hôtel. L'entreprise avait été réactive et innovante, rien que par la mobilisation des moyens du bord. On voit ici combien l'alchimie de l'énergie personnelle, de l'engagement humain, du savoir-faire de tous, du "bon esprit" collectif, fait des miracles, sans se soucier de moyens à rassembler : c'est ma femme qui tapait les documents à la maison, et personne dans l'équipe ne comptait ses heures. Nous étions portés par l'ambition de réussir, et cet élan aimantait autour de nous les bonnes volontés.

« Je m'employai alors à diffuser notre produit, baptisé Convex, auprès de tous les constructeurs français, des bureaux d'étude prescripteurs, des installateurs indépendants. À cet effet, j'entrepris moi-même un tour de France avec un four dans une remorque attelée à ma voiture, pour multiplier les démonstrations en partenariat avec des constructeurs sous licence et des installateurs. Nous remportâmes ainsi des marchés allant de l'installation particulière à la boulangerie du porte-avions *Clemenceau* ou aux cuisines de l'université Paris-Dauphine. Mon épouse gérait le secrétariat de cette vaste campagne.

« Lorsque, au printemps 1977, Gaz de France chercha à étendre son service du côté des matériels professionnels de cuisson, je proposai la candidature de notre société pour un contrat de mise au point d'un appareil à

convection fonctionnant au gaz. C'était fait dès le salon d'octobre 1978, avec l'aide des ingénieurs de GDF.

« Tandis que nous développions et diversifiions ainsi notre production, SEV-Marchal, propriétaire de nos marques, était repris par Ferodo (aujourd'hui Valeo), au titre de son activité principale d'équipementier automobile. Ce fut l'occasion d'un vaste programme d'audit fort onéreux, dont il ressortait que notre métier n'intéressait pas le repreneur. Le hasard d'une rencontre dans le train me permit de l'apprendre par l'un des auditeurs, et de réagir.

« Au même moment, l'environnement se délitait. Un gros client, le promoteur hollandais Rooswel, faisait faillite en nous laissant un énorme impayé que le groupe dut endosser pour sauver Bourgeois. L'outil industriel de Bourgeois n'était plus compétitif avec celui des grandes marques, et le groupe, pour équilibrer les surcoûts de sa production, importait des fours hongrois, ce qui, à terme, condamnait les sites de production. On me confia la réorganisation de cette filière.

« Une nouvelle fois, je cherchai l'inspiration dans les tendances du marché : la mode était aux cuisines intégrées, dans lesquelles, justement, les éléments de cuisson avaient du mal à s'intégrer en raison de leurs caractéristiques techniques, essentiellement thermiques, qui interdisaient de les dissimuler par des placages comme le reste des équipements. Je choisis donc d'inverser cette relation et de faire de l'habillage, en tôle émaillée de couleur, du four et des plaques l'élément de chic autour duquel se construiraient les cuisines. J'y fis apposer une signature "Spécialement réalisé par les maîtres émailleurs de Maurice Bourgeois pour l'ensemblier de cuisine X... (le nom de l'installateur)", qui me permit de positionner l'ensemble 30 % plus cher que la gamme standard et de faire une percée commerciale spectaculaire. Nous

nombreux témoignages d'estime, et l'aide de mes amis et anciens collaborateurs. J'obtins du groupe un congé de reconversion et de formation. Doutant des assurances de reclassement qui m'étaient prodiguées, j'entrepris de contacter mes anciens partenaires à la faveur du salon Equip'Hôtel de novembre.

« Deux d'entre eux m'ayant vivement incité à poursuivre mon activité en liaison avec eux, je me constituai en cabinet conseil dont ils seraient les premiers clients, et négociai mon départ de Bourgeois. Le groupe m'accorda des facilités pour aider au démarrage de ma nouvelle activité. C'était le moment où le groupe cherchait à liquider les usines de Lyon et Lacanche.

« Vivre l'expérience d'un dépôt de bilan d'un groupe de sociétés est une expérience enrichissante, parce que révélatrice de la comédie humaine. Au moment de l'arrêt, il n'y a plus de hiérarchie, tous les masques tombent. Il n'y a plus que des individus inquiets pour leur avenir. Les rapports se modifient, les êtres se rapprochent, quelques règlements de comptes peuvent apparaître, mais l'incertitude réunit plus qu'elle ne sépare. Le tutoiement se généralise, les gens se reçoivent ou sortent ensemble, et des relations se créent entre les familles sans qu'il soit tenu compte des positions précédentes.

« La situation à Lacanche restait très préoccupante. Aucune solution ne se présentait pour les 220 salariés licenciés depuis juillet 1981. L'usine était occupée par des groupes de grévistes soutenus par la CGT et le Comité central d'entreprise de Valeo. Le ministère de l'Industrie ayant diligenté une mission qui concluait à la vétusté du site, à sa nécessaire reconversion, ou bien en plateforme logistique, ou bien en sous-traitant, une délégation de grévistes de Lacanche, conduite par le délégué CGT, vint occuper les bureaux de Lyon. Ils investirent les bureaux, enfermèrent les cadres présents, dont mon

épouse. À sa grande surprise, le délégué lui demanda : "Vous êtes la femme de M. Augagneur qui était venu à Lacanche en 1972 ? Vous lui donnerez bien le bonjour, lui au moins c'était un ami !" Ce cri du cœur me toucha et me décida sans doute à faire quelque chose pour Lacanche. Si odieuse qu'aient été certaines manœuvres politico-syndicales pilotées d'en haut, la mobilisation ouvrière sur place aida à sauver le site.

« On saisit, à travers ces anecdotes, l'imbroglio des niveaux d'action qui se mêlent lors de situations comme celles que j'ai plusieurs fois traversées : brutalité des actions collectives, technocratie publique et privée, intervention du politique, désarroi des travailleurs, mais aussi importance des liens d'estime tissés longtemps auparavant, jeu des individus et des structures ; il est très difficile de définir une ligne rationnelle. Les circonstances et les relations humaines prennent une importance inédite, à la faveur d'un degré de stress soudain démesuré chez tous les acteurs. »

Porté aux fonctions de patron

« À nouveau, le hasard d'une rencontre à la gare, m'ouvrit une piste : on m'informait d'une possibilité qu'une société concurrente, AUER, reprenne l'usine de Lacanche et l'intègre dans sa chaîne de fabrication durant au moins deux ans, malgré les dégradations et les sabotages subis par l'outil industriel. Je décidai alors d'être ce repreneur et m'employai aussitôt à mobiliser les partenaires qui me faisaient personnellement confiance, qui décidèrent de m'aider financièrement et industriellement, en me confiant des sous-traitances pour alimenter

le plan de charge de l'usine. FAR, de son côté, me confia la production et la gestion des stocks de pièces détachées pour assurer le service après-vente de ses produits, puisque son activité cessait.

« S'ensuivit un montage assez complexe de sociétés emboîtées formées entre moi-même et ces partenaires, ainsi que deux cadres de chez Valeo autorisés par leur hiérarchie à se joindre à l'aventure à titre personnel. L'ensemble avait pour objet de permettre la création de la Société industrielle de Lacanche et, moyennant quelques difficultés avec les banques qui furent surmontées, le cadre juridique et entrepreneurial put être créé.

« Restait à entrer dans les murs ! Le représentant du préfet n'était pas trop sûr de se voir permettre l'accès, et je ne dus qu'à mon crédit personnel auprès des grévistes de pouvoir faire visiter l'ensemble des installations à ceux qui me faisaient l'insigne confiance de m'aider à les reprendre. À l'issue, un protocole d'accord général fut négocié à la préfecture. Le personnel le rejeta massivement, sur instructions du syndicat qui négociait au même moment à l'échelon du groupe. Le maire de Lacanche, consterné, s'employa alors à renouer les fils et, moyennant l'engagement de tous les élus locaux, le syndicat (qui avait entre-temps reçu d'autres consignes de sa centrale) finit par signer à son tour. Le 15 mars 1982, Lacanche pouvait revivre. Ou du moins le tenter : les banques renâclaient à avancer les sommes nécessaires au renouveau de l'outillage, malgré le soutien très actif du TPG. L'octroi de deux prêts bonifiés à... 16 et 18 % auprès de la société de développement régional Centre-Est fut un tour de force. On a aujourd'hui perdu l'habitude de taux aussi énormes, qui témoignent de la rareté du crédit et de la difficulté alors pour une PME de démarrer. Encore avait-il fallu toute la pression des pouvoirs publics pour que ces crédits nous soient octroyés ! Le Crédit agricole

de Dijon refusa même de recevoir ces sommes dans ses comptes, de crainte d'avoir ensuite à nous aider. Nous dûmes passer à la Banque populaire de Bourgogne, qui y gagna notre fidélité.

« La main-d'œuvre manquait aussi, parce qu'une bonne part des 220 licenciés s'était entre-temps recasée et que les spécialités requises étaient rares, notamment la maîtrise. On démarra avec six spécialistes et de la main-d'œuvre non qualifiée, par de la sous-traitance pour AUER. Très vite il apparut qu'il fallait former le personnel, qui ne maîtrisait pas les techniques requises. La Direction du travail et la chambre de commerce nous aidèrent, avec le concours de l'entreprise Labesse, qui nous soutenait par amitié. Nous étions aussi aidés par la Tôlerie de Villejuif, qui nous confiait des travaux simples pour entraîner notre personnel, et nous faisait profiter des contacts d'un de ses représentants. La situation était tellement tendue que pendant deux ans ni ma femme ni moi ne perçûmes de salaire. Nous dormions dans une pièce vétuste des anciens bureaux Coste. »

Transformer l'outil et la filière

« Je décidai alors d'accélérer la diversification des débouchés et de nous dégager d'AUER, juste à temps : cette société fit faillite. Cessant mon activité de consultant, qui avait bien réussi, je me consacrai entièrement à la SIL. J'avais pu observer que les petits restaurateurs ne disposaient pas d'un matériel adapté à leurs besoins.

« Me souvenant alors d'un modèle de cuisinière conçu jadis pour quelques clients allemands et apprécié de quelques collectivités en France, j'imaginai de le

convertir en un produit pour les professionnels de la cuisine, avec quelques accessoires assortis. Le prototype fut fabriqué avec des outillages récupérés et présenté au salon 1983. Son succès resta confidentiel, car les clients n'étaient pas encore disposés à ce format. Toutefois, les commandes de sous-traitance montèrent en gamme, grâce toujours à la confiance de Labesse et des Tôleries de Villejuif, qui nous confiaient des commandes spéciales pour le Moyen-Orient. Tout commençait à aller bien, et en ce 11 juillet 1984, je pouvais pour la première fois envisager sereinement l'avenir lorsqu'une averse de grêle saccagea Lacanhe : toits crevés, outillages et produits abîmés, inondations. Mais dès le matin, tout le monde se mit à l'ouvrage pour réparer et colmater. La chambre de commerce, elle, au lieu d'aider, réclama immédiatement son dû pour la formation, et la Banque de France fit couper nos lignes de crédit. Les assurances cherchaient à ne rien payer, jusqu'à ce que le préfet de région et la Direction des assurances les poussent à un compromis pour la couverture d'une bonne moitié des dégâts. Valeo nous envoya un ingénieur pour diriger la remise en état, et le préfet fit attribuer à la SIL la moitié de la subvention accordée à la région au titre de la catastrophe naturelle, car il mesurait l'injustice des difficultés qui nous accablaient. »

Des revers aux conquêtes

« Une fois ces malheurs surmontés, nous reprîmes notre activité, bientôt soutenus par GDF pour la création d'un minifour à gaz. Mais le dépôt de bilan de Labesse survenu à ce moment faillit à nouveau nous

anéantir, car il était notre plus gros client et sa faillite laissait en outre un impayé considérable. Une fois de plus, l'énergie de mon entourage prit le dessus, et nous cherchâmes le salut du côté du magasin Metro, qui souhaitait depuis longtemps commercialiser notre produit phare. L'heure n'était plus à protéger nos distributeurs, il fallait vendre, et Metro le faisait très bien : ce fut le chemin de la relance. Nos activités étaient sauvées, et même en expansion désormais. Il fallut augmenter le capital de la SIL. Faute de partenaires désormais, je le fis seul, avec quelques cadres.

« Les expériences de sous-traitance restaient contrastées : par exemple, ayant accepté de fabriquer 160 000 supports pour le séchage de tuiles, il s'avéra que le matériau livré à cet effet ne le permettait pas, et la machine achetée spécialement non plus. Il fallut une mobilisation énorme du personnel, à laquelle je me joignis, pour terminer la commande, qui finalement fut rentable, mais à quel prix ! Notre production de fours pour Bonnet cessa lorsqu'ils se tournèrent vers un modèle italien concurrent.

« Le moment était venu de lancer notre propre gamme sous notre nom, Lacanche. Nos produits eurent la chance de jouir du prestige de Bernard Loiseau, qui les utilisait. Le dynamisme de mon fils, revenu de missions commerciales à Singapour pour rejoindre l'entreprise, entra pour beaucoup dans ce renouveau. Il sut notamment ouvrir le marché anglais pour ces nouveaux produits très "tendance". Leur exposition chez Harrod's leur donna une notoriété internationale. Ce fut le point de départ de nos ventes dans le monde entier. Je fis appel à mon second fils, ingénieur diplômé, ainsi qu'à un cadre licencié de chez Bonnet pour renforcer notre capacité, et notamment satisfaire avant le 1^{er} janvier 1996 aux normes européennes, en liaison avec l'Afnor. J'étais alors président de la commission technique du Syng, et à ce

titre je négociai avec GDF le principe d'une certification des appareils par parties et non en bloc, car nos appareils étaient très souvent sur mesure, ce qui aurait obligé à un passage de chacun d'eux au contrôle. Je convainquis aussi le ministère que les certifications des modules se feraient par les entreprises compétentes et non par les laboratoires agréés, qui n'auraient pu s'acquitter de la tâche à temps pour l'échéance européenne, condamnant à mort toute la filière française de fours à gaz. Je crois avoir alors sauvé d'un désastre toute cette industrie en France, tout en renforçant les solidarités en son sein. La prospérité de la SIL aujourd'hui, témoigne de ce qu'était l'enjeu.

« J'avais entre-temps racheté les deux sociétés Charvet, producteurs d'une gamme complémentaire de la nôtre. C'est ainsi que s'amorça la constitution d'un groupe industriel. Mais je ne m'interdisais pas non plus des opérations plus modestes : nous prîmes ainsi une participation de moitié dans l'atelier Modul'kit de huit personnes, qui installe des cuisines provisoires dans des modules mobiles et y installe nos matériels.

« Nécessité fait loi : j'eus aussi à assurer la paie de l'Émaillerie rhénane, qui émaillait nos produits, le temps de lui éviter le dépôt de bilan et la racheter, malgré ses pertes et son plan de charge insuffisant. Il était stratégique pour nous de nous assurer le contrôle de ce sous-traitant, qui servait aussi la plupart de nos concurrents, mais avait négligé les investissements et était complètement à remettre à niveau, ce que permirent des aides régionales et nos propres apports en capital. L'emploi y fut maintenu, puis augmenté. C'est aujourd'hui la première entreprise de son secteur. »

Cinnatus retourne à sa charrue

« Ma nomination au grade de chevalier de la Légion d'honneur le 1^{er} janvier 2001 fut pour moi le couronnement de toute cette œuvre, et la remise des insignes le 11 mai fut l'occasion d'une grande cérémonie, à l'issue de laquelle je préparai ma retraite et la transmission des sociétés dont j'avais consacré ma vie à permettre le sauvetage ou la naissance, avec la fierté de les confier à mes deux fils et à mon gendre sous la houlette, un moment encore, de mon épouse maintenue directrice générale.

« Que conclure ? Que la volonté et la ténacité triomphent de l'adversité ; que l'esprit de famille, celui qu'on a hérité, celui que l'on forge, celui que l'on transmet, est une valeur forte, à partir de laquelle se diffuse l'énergie et la motivation à construire dans la durée ; que la droiture en affaires, source de confiance et de considération, est une ressource irremplaçable lorsque viennent des temps difficiles : on découvre alors qu'elle est payée de retour par le respect de tous et le soutien infatigable de quelques autres. La réussite retracée ci-dessus a beaucoup dû à de telles amitiés fidèles.

« On a pu mesurer aussi la pusillanimité de certaines banques bien installées, la complexité parfois brouillonne des grands groupes, le manque de renouveau de bien des ateliers jadis prospères, mais balayés par l'histoire faute de s'être adaptés. On a vu aussi que certains mariages industriels amenés par les circonstances laissent des complications durables dans leur sillage, au gré de stratégies plus ou moins bien inspirées. On a vu le rôle important des pouvoirs publics dans certains cas critiques, et que les lois et les règlements qu'on leur reproche parfois d'opposer au dynamisme des entrepre-

neurs à travers des formalités, sont en fait des appuis qui obligent à s'améliorer, à relever les défis d'une compétition croissante et de normes plus strictes. On a vu aussi les méthodes violentes et irresponsables des syndicats d'un côté, les errements des technocraties du marketing de l'autre. On a noté, à l'inverse, l'heureuse et efficace concertation entre grandes entreprises publiques (GDF, EDF), pouvoirs publics et petites entreprises pour innover et promouvoir le progrès. On a vu que le basculement entre le déclin et le renouveau avait dépendu du passage d'une économie de l'offre – les industriels étant habitués à placer leurs produits et organisés pour cela – à une économie de la demande, transformant l'outil industriel pour répondre à des tendances des marchés national, européen et mondial. On a vu enfin que la modernisation de la France est intervenue tard, dans un certain chaos, à travers des occasions souvent malheureuses saisies pour y porter remède par des entrepreneurs bien souvent seuls pour trouver des solutions. Mais la plus belle leçon reste le souvenir des loyautés qui, chaque fois, permirent la reprise : loyauté des partenaires et concurrents qui nous aidèrent, loyauté du personnel qui participa aux remises en marche, loyauté des pouvoirs publics. »