

Chapitre 1

En franchissant la grille ce matin, à sept heures trente, j'aperçois la Mercedes rouge sur le parking. Elle est garée à côté de l'usine, tout près des bureaux. À ma place. Qui d'autre que Bill Peach se permettrait ça ? Pourtant, le parking est pratiquement vide à cette heure, et il y a des emplacements réservés aux visiteurs. Non, il faut que Bill se gare à la place marquée à mon nom. Il aime bien mettre les points sur les i : il est vice-président de la division et je ne suis qu'un simple directeur d'usine, qu'il gare donc sa sacrée Mercedes où ça lui chante !

Je range ma Buick à côté de sa voiture (à la place marquée « Contrôleur »). Un bref coup d'œil me confirme qu'il s'agit bien de la voiture de Bill, car la plaque d'immatriculation annonce « Numéro 1 ». Tout le monde sait que c'est effectivement la place que Bill vise. Il veut être président-directeur général. Moi aussi. Mais au train où vont les choses actuellement, ça m'étonnerait que j'y arrive jamais.

Je me dirige vers la porte des bureaux. L'adrénaline a déjà commencé à monter. Je me demande ce que Bill peut bien faire ici. Inutile d'espérer faire quoi que ce soit ce matin. J'arrive en général tôt pour m'occuper de tout ce que je n'ai pas le temps de faire dans la journée ; c'est fou ce que j'arrive à faire avant que les téléphones se mettent à sonner, que les réunions commencent, bref avant que le ciel me tombe sur la tête. Mais aujourd'hui, pas question. Une voix m'interpelle :

– Monsieur Rogo !

Je m'arrête en voyant quatre types sortir de l'usine et se diriger vers moi. Il y a là Dempsey, le chef d'équipe, Martinez, le délégué syndical, un ouvrier que je ne connais pas, et un contremaître de l'atelier d'usinage, dénommé Ray.

Ils parlent tous en même temps : Dempsey m'annonce que nous avons un problème, Martinez hurle qu'il va déclencher une grève, l'ouvrier raconte je ne sais quoi à propos de « persécution », et Ray qu'il ne peut pas finir un truc parce qu'il lui manque des pièces. Je les regarde, ils me regardent... et je n'ai même pas encore pris ma première tasse de café !

Quand j'arrive enfin à ramener suffisamment de calme pour demander ce qui se passe, j'apprends que M. Peach est arrivé une heure avant moi, est entré dans mon usine et a demandé qu'on lui montre l'état de la commande n° 41427.

Évidemment, comme c'était mon jour de chance, personne n'avait jamais entendu parler de cette commande. Peach avait donc sonné le branle-bas de combat pour qu'on la retrouve. Grosse commande, en retard bien sûr. Et alors ? Tout dans cette usine est en retard. Nous avons quatre niveaux de priorité pour les commandes : Urgent... Très Urgent... Très Très Urgent... et Super Urgent ! Dans ces conditions, impossible d'arriver à tout faire à temps.

Dès qu'il s'aperçoit que la 41427 n'est pas prête à partir, Peach, bouleversant tout sur son passage, se met à chasser les pièces, donne ses ordres à Dempsey. On arrive enfin à déterminer que pratiquement toutes les pièces nécessaires sont prêtes, par piles entières. Mais on ne peut pas les assembler. Un composant d'un sous-ensemble manque, en attente d'une autre opération. Si les hommes n'ont pas la pièce, ils ne peuvent pas monter, et s'ils ne peuvent pas monter, ils ne peuvent pas expédier.

On découvre que les pièces manquantes du sous-ensemble sont devant un tour à commande numérique. Mais on s'aperçoit aussi que les tourneurs ne sont pas du tout en train de se préparer pour usiner la pièce en question, mais s'occupent d'une pièce super urgente que quelqu'un leur a demandé de faire immédiatement pour un autre produit.

Peach se moque éperdument de cette pièce super-urgente. Tout ce qui l'intéresse, c'est de faire partir la commande 41427. Il demande donc à Dempsey d'ordonner à son contremaître, Ray, de faire faire sur-le-champ par le chef tourneur la pièce manquante pour la 41427. En entendant cela, le chef tourneur regarde Ray, puis Dempsey, puis Peach. Il pose sa clef et leur déclare qu'ils sont tous complètement cinglés parce qu'il vient de passer une heure et demie, avec son assistant, à régler la machine pour faire l'autre pièce que tout le monde demandait à cor et à cri et que, s'il doit tout recommencer pour une autre pièce, ils peuvent tous aller se faire voir ! C'est alors que Peach, toujours diplomate, se plante devant lui et lui annonce que, s'il ne fait pas ce qu'on lui dit, il est vidé. On échange quelques amabilités, le tourneur menace

de s'en aller immédiatement, et pour arranger le tout, le délégué syndical fait son apparition. Tout le monde est furieux et personne ne travaille. Et moi, je me retrouve avec quatre types qui me racontent chacun leur histoire, devant une usine qui ne tourne pas. Je demande à Dempsey :

- Où est Bill Peach maintenant ?
- Dans votre bureau.
- Très bien. Voulez-vous lui dire que je le rejoindrai dans une minute ?

Soulagé, Dempsey se précipite vers les bureaux. Je me tourne vers Martinez et l'ouvrier, qui se trouve être le tourneur en question. Je leur dis qu'en ce qui me concerne il n'y aura ni renvoi ni suspension et que toute cette histoire n'est qu'un malentendu. Martinez n'est pas vraiment satisfait et le tourneur a l'air de vouloir que Peach lui fasse des excuses. Ça, ce n'est pas mon affaire. Mais je sais que Martinez ne peut pas déclencher une grève de sa propre autorité. Je lui dis donc que, si le syndicat veut faire connaître ses griefs, très bien, je parlerai avec le responsable local, Mike O'Donnell, et nous réglerons l'affaire ensemble au moment voulu. Comprenant qu'il ne peut rien faire d'autre avant d'avoir lui-même parlé à O'Donnell, Martinez en reste là et reprend la direction de l'usine, suivi du tourneur.

- Remettons-les au travail, Ray.
- D'accord, Monsieur Rogo, mais par quoi devons-nous commencer ? La pièce pour laquelle nous avons tout préparé, ou celle que veut Peach ?
- Faites celle que veut Peach.
- Nous allons gaspiller un réglage d'outil.
- Eh bien tant pis ! Ray, je ne sais pas ce qui est en train de se passer, mais pour que Bill soit venu jusqu'ici, il doit y avoir urgence. Logique, non ?
- C'est sûr, je voulais seulement connaître vos instructions.
- J'essaie de lui remonter le moral.
- Je sais que vous n'y êtes pour rien, Ray. Essayons simplement de préparer le tour le plus rapidement possible et de sortir cette pièce.
- OK.

Je rentre dans le bâtiment et croise Dempsey qui repart vers l'usine. Il vient juste de sortir de mon bureau et il a l'air plutôt pressé de débarrasser le plancher. Il secoue la tête en me voyant et me dit :

- Bon courage !

La porte de mon bureau est grand ouverte. J'entre, et je m'arrête pile. Bill Peach est assis derrière mon bureau. C'est un homme trapu au poitrail de taureau,

doté d'une épaisse chevelure grise et d'yeux presque de la même couleur. Il ne me quitte pas des yeux pendant que je pose mon attaché-case et je peux voir dans son regard que ça va être ma fête.

- Alors, Bill, que se passe-t-il ?
- Il faut que nous parlions. Asseyez-vous.
- J'aimerais bien, mais vous occupez mon fauteuil.

Ce n'était peut-être pas exactement la meilleure chose à dire. Il attaque :

– Vous voulez savoir pourquoi je suis ici ? Pour sauver votre misérable peau !

– Si j'en juge par le comité de réception que je viens de voir, je dirai plutôt que vous êtes ici pour démolir mes relations avec le personnel.

Il me regarde droit dans les yeux et dit :

– Si vous n'êtes pas capable de faire tourner cette boutique, vous n'aurez plus à vous préoccuper de vos relations avec le personnel, ni même de la marche de cette usine. En fait, vous n'aurez peut-être même plus de boulot pour vous inquiéter, Rogo.

– Un petit instant, calmez-vous. Discutons. Quel est le problème avec cette commande ?

Pour commencer, Bill me dit avoir reçu un appel chez lui la veille vers dix heures de ce cher vieux Bucky Burnside, président d'un des plus gros clients d'UniCo. Apparemment, ledit Burnside était fou de rage parce que sa commande (la 41427) avait sept semaines de retard. Peach en avait entendu de toutes les couleurs pendant au moins une heure. Bucky avait dû se mouiller pour que nous ayons la commande alors que tout le monde lui disait de la donner à l'un de nos concurrents. Il venait de sortir d'un dîner avec plusieurs de ses clients qui l'avaient rendu responsable du fait que leurs commandes étaient en retard, comme il se doit, par notre faute. En bref, Bucky était fou de rage (et aussi peut-être un peu éméché). Peach l'avait calmé en lui disant qu'il s'occuperait personnellement de l'affaire et en l'assurant que la commande serait expédiée le lendemain même, dût-il déplacer des montagnes pour y arriver.

Effectivement, lui dis-je, nous avons eu tort de négliger cette commande et je vais m'en occuper moi-même, mais ce n'était pas une raison pour débouler ici ce matin comme il l'avait fait et semer la pagaille dans mon usine.

Où étais-je, la nuit dernière, me demande-t-il, lorsqu'il avait essayé de m'appeler chez moi ? Ce n'est vraiment pas le moment de lui dire que moi aussi j'ai une vie privée. Je ne veux pas lui dire que les deux premières fois qu'il m'a appelé,

j'ai laissé sonner le téléphone parce que j'étais en train de me disputer avec ma femme qui me reprochait justement de ne pas m'occuper suffisamment d'elle. Et la troisième fois, je n'ai pas répondu parce que nous étions en train de nous réconcilier.

Je préfère dire à Peach que je suis arrivé très tard à la maison. Il n'insiste pas, mais s'étonne que je ne sache pas ce qui se passe dans ma propre usine. Il en a par-dessus la tête d'avoir des réclamations pour des retards de livraison.

– Comment se fait-il que vous soyez toujours à la traîne, Rogo ?

– Je n'en sais rien ! Mais ce que je sais par contre, c'est qu'après la deuxième série de mises à pied que vous nous avez imposée il y a trois mois, et l'annonce d'une future réduction de 20 % des effectifs, c'est un miracle que nous sortions quoi que ce soit dans les délais.

– Al, me dit-il en martelant ses mots, contentez-vous de fabriquer vos fichus produits. Compris ?

– Alors, donnez-moi le personnel qu'il me faut !

– Vous avez assez de monde ! Regardez vos rendements, bon sang ! Vous pouvez faire beaucoup mieux, Al. Et ne venez pas pleurer en me disant que vous n'avez pas assez de personnel tant que vous ne m'aurez pas prouvé que vous pouvez utiliser efficacement celui que vous avez.

Je m'apprête à lui répondre mais il me fait signe de me taire, se lève et va fermer la porte. Aïe ! Le temps se gâte.

Il se retourne et me fait signe de m'asseoir.

Pendant tout ce temps, je suis resté debout. Je prends une des chaises réservées aux visiteurs, devant mon bureau. Peach retourne s'asseoir dans mon fauteuil.

– Écoutez, Al, il ne sert à rien de discuter comme cela. Votre dernier rapport d'activité parle de lui-même.

– D'accord, vous avez raison. L'important c'est de faire partir la commande de Burnside...

Peach explose.

– Bon sang ! L'important n'est pas la commande de Burnside ! Elle n'est qu'un symptôme du problème de cette usine. Croyez-vous que je sois venu jusqu'ici simplement pour faire partir une commande en retard ? Croyez-vous que je n'aie pas suffisamment de travail sans cela ? Je suis venu ici pour vous secouer, vous et tout le personnel de cette usine. Ce n'est pas seulement une question de service à la clientèle : votre usine perd de l'argent.

Il fait une pause, comme pour me laisser digérer ce qu'il vient de dire. Puis il tape du poing sur la table et pointe son doigt sur moi.

– Si vous n'êtes pas capable de faire partir les commandes à temps, je vais vous montrer comment il faut le faire. Et si vous n'y arrivez toujours pas, alors je n'ai besoin ni de vous, ni de cette usine.

– Attendez une minute, Bill...

– Non, je n'ai pas une minute ! Je n'ai plus le temps d'écouter vos excuses. Et je n'ai pas besoin d'explications, j'ai besoin de résultats. J'ai besoin d'expériences. J'ai besoin d'argent qui rentre !

– Je le sais, Bill.

– Mais ce que vous ne savez peut-être pas, c'est que cette division est en train d'enregistrer les plus lourdes pertes de toute son histoire. Nous sommes en train de tomber si bas que nous n'arriverons peut-être jamais à nous relever, et votre usine est le poids mort qui nous enfonce.

Je suis déjà épuisé. Je lui demande avec lassitude :

– D'accord. Qu'est-ce que vous attendez de moi ? Je suis ici depuis six mois, je reconnais que les choses ont empiré au lieu de s'améliorer depuis que je suis arrivé, mais je fais de mon mieux.

– Je vais être franc avec vous, Al : vous avez trois mois pour redresser la situation de cette usine.

– Et s'il n'est pas possible d'y arriver dans ce délai ?

– Dans ce cas, j'irai voir le comité de direction et je recommanderai la fermeture de l'usine.

Je reste sans voix. C'est encore pire que ce à quoi je m'attendais en arrivant ce matin, et pourtant, je ne suis pas véritablement surpris. Je regarde par la fenêtre. Peu à peu les voitures des ouvriers de la première équipe remplissent le parking. Peach s'est levé et contourne le bureau. Il s'assied à côté de moi. Maintenant, il va jouer au patron rassurant, et je vais avoir droit au discours de remise en condition.

– Al, je sais que la situation dont vous avez hérité ici n'était pas brillante. Je vous ai donné ce poste parce que je pensais que vous pourriez remettre sur pied ce canard boiteux. Je le pense encore. Mais si vous voulez faire carrière dans cette société, vous devez absolument avoir des résultats.

– Mais il me faut du temps, Bill.

– Désolé, vous avez trois mois. Et si les choses empirent encore, je ne pourrai peut-être même pas vous accorder ça.

Je suis pétrifié. Bill jette un coup d'œil à sa montre et se lève, signifiant que la discussion est close.

– Si je pars tout de suite, je ne manquerai que ma première réunion, dit-il.

Je me lève. Il se dirige vers la porte.

La main sur la poignée, il se retourne et me dit en souriant :

– Maintenant que je vous ai aidé à secouer tout le monde ici, vous n'aurez pas de problème pour faire partir la commande de Bucky aujourd'hui, n'est-ce pas ?

– Nous l'expédierons, Bill.

– Parfait, dit-il en me faisant un clin d'œil avant de sortir.

Par la fenêtre, je le regarde monter dans sa Mercedes et franchir la grille.

Trois mois. Ce chiffre tourne dans ma tête.

Je ne me rappelle pas m'être éloigné de la fenêtre. Je ne sais pas combien de temps s'est écoulé. Brusquement, je décide d'aller me rendre compte par moi-même de ce qui se passe dans l'usine. Je prends mon casque et mes lunettes de sécurité sur l'étagère près de la porte, sors et m'arrête au passage devant le bureau de ma secrétaire.

– Fran, je vais dans les ateliers pendant un moment.

Fran lève les yeux de sa machine à écrire et me sourit.

– Très bien. À propos, n'était-ce pas la voiture de Peach que j'ai vue à votre place ce matin ?

– Si.

– Belle voiture, dit-elle en riant. J'ai cru que c'était la vôtre.

Je ne peux pas m'empêcher de rire. Elle se penche sur le bureau.

– Dites-moi, combien est-ce que cela peut coûter, une voiture comme ça ?

– Je ne sais pas exactement, mais aux environs de trente mille dollars, je pense.

– Vous plaisantez ! Tant que ça ? Je n'aurais jamais cru qu'une voiture puisse coûter aussi cher. Ce n'est pas demain que je vendrai la mienne pour m'en acheter une comme celle-là.

Elle rit et se remet à taper.

J'aime bien Fran. Quel âge peut-elle avoir ? Une quarantaine d'années, peut-être, avec deux enfants qu'elle essaie d'élever toute seule. Son ex-mari est un alcoolique. Ils ont divorcé il y a longtemps... Et depuis, elle ne veut plus rien avoir à faire avec un homme. Enfin, presque rien. C'est elle qui m'a raconté

tout cela, le lendemain de mon arrivée à l'usine. Je l'aime bien, et j'apprécie son travail. Elle gagne bien sa vie... du moins, jusqu'à présent. Enfin, elle a encore trois mois devant elle.

Entrer dans l'usine, c'est comme pénétrer dans un lieu où anges et démons se seraient réunis pour créer une espèce de magie. C'est du moins toujours l'impression que j'ai. Elle est pleine de choses qui sont à la fois simples et miraculeuses. J'ai toujours été fasciné par les usines, même d'un simple point de vue esthétique. Mais la plupart des gens ne jettent pas sur elles le même regard que moi.

Derrière la porte à double battant qui sépare le bureau de l'usine, le monde change. Des rampes d'éclairage sont suspendues aux poutrelles du toit et tout baigne dans la lumière chaude, légèrement orangée, des lampes à sodium. Dans une énorme cage grillagée sont alignés des rayonnages qui vont du sol au plafond, chargés de caisses et de cartons remplis de pièces et de matériaux pour tous les produits que nous fabriquons. Dans une allée étroite, entre deux rangées de rayonnages, un homme est assis dans la cabine d'un pont roulant qui se déplace sur un rail fixé au plafond. Sur le sol, une bande d'acier étincelante est lentement avalée par la machine qui émet, à intervalles réguliers, son bruit caractéristique : « Tchack-boum ».

Les machines. L'usine n'est en réalité qu'une immense pièce de plusieurs centaines de mètres carrés, remplie de machines. Elles sont disposées en groupes, séparés par des travées. La plupart d'entre elles sont peintes de couleurs vives : orange, rouge, jaune, bleu. Sur les plus récentes, les chiffres rouges des commandes numériques luisent doucement. Des bras robotisés exécutent les figures d'une danse mécanique.

Çà et là, souvent dissimulés par les machines, il y a des gens. Ils lèvent la tête en me voyant passer. Certains me font un signe de la main, et je leur réponds. Un chariot électrique me double, piloté par un type incroyablement gros. Des femmes, assises à de longues tables, travaillent sur des faisceaux de fils aux couleurs de l'arc-en-ciel. Un homme vêtu d'une combinaison protectrice ajuste son masque de soudeur et allume un chalumeau. Derrière une vitre, une rousse aux formes rebondies pianote sur le clavier d'un terminal d'ordinateur, devant un écran ambre.

Et il y a le bruit, symphonie jouée par le sifflement des ventilateurs, le ronflement des moteurs, l'air qui passe dans les aérateurs, le tout formant comme une immense respiration. On entend parfois un grand « boum », sans qu'on sache d'où cela vient. Derrière moi, une sonnerie m'avertit que le pont roulant approche. Les relais cliquettent.

La sirène retentit. Diffusée par les haut-parleurs, une voix désincarnée annonce de temps à autre des choses que personne ne comprend.

En dépit de cette cacophonie, j'entends le coup de sifflet. Me retournant, je vois la silhouette inimitable de Bob Donovan qui remonte l'allée. Il est encore loin. Bob est ce qu'il est convenu d'appeler un mastodonte. Il mesure plus d'un mètre quatre-vingt-dix et pèse plus de cent kilos, dont une bonne partie concentrée dans son estomac de buveur de bière. Ce n'est pas vraiment ce qu'on peut appeler un Apollon... J'ai toujours l'impression qu'il s'est peigné avec un râteau. Le moins que l'on puisse dire, c'est que son langage n'est pas vraiment châtié : je crois d'ailleurs qu'il s'en fait une gloire. En dépit de son apparence, qu'il entretient soigneusement, Bob est un brave type. Il est responsable de la production depuis neuf ans. Si vous voulez quelque chose, il suffit d'en parler à Bob et, si la chose est faisable, il n'y aura pas besoin d'en reparler.

Une bonne minute s'écoule avant que nous nous retrouvions. Je m'aperçois immédiatement qu'il n'est pas de meilleure humeur que moi.

– Bonjour.

– Bonjour, Bob. Vous avez su que nous avons eu un visiteur ?

– Oui, toute l'usine en parle.

– Alors je suppose que vous êtes au courant pour l'expédition de toute urgence de cette fameuse commande 41427 ?

Il devient tout rouge.

– Il faut justement que je vous en parle.

– Pourquoi ? Que se passe-t-il ?

– Je ne sais pas si on vous l'a dit, mais Tony, le tourneur que Peach a engueulé, a démissionné ce matin.

– Oh, merde !

– Je pense que je n'ai pas besoin de vous dire que des types comme ça ne se trouvent pas sous le sabot d'un cheval. Nous allons avoir du mal à le remplacer.

– Peut-on le faire revenir ?

– Peut-être ne vaudrait-il mieux pas. Avant de partir, il a fait le réglage que Ray lui avait demandé et il a mis la machine en automatique. Le problème, c'est qu'il a oublié de serrer deux vis de réglage. Résultat : nous nous retrouvons avec tout un tas de pièces répandues sur le sol.

– Combien de pièces gâchées ?

- Pas trop. La machine n'a tourné qu'un petit moment.
- En aurons-nous assez pour exécuter cette commande ?
- Il faut que je vérifie. Mais le hic, c'est que la machine elle-même est en panne et risque de le rester pendant un certain temps.
- Laquelle est-ce ?
- La NCX-10.

Je ferme les yeux. J'ai l'impression d'avoir reçu un seau d'eau glacée. Cette machine est la seule de son type dans l'usine. Je demande à Bob si les dégâts sont importants.

- Je ne sais pas. On a commencé à la démonter, et on a immédiatement appelé le fabricant.

Je me précipite. Je veux voir par moi-même. Seigneur, nous sommes dans de beaux draps ! Je jette un coup d'œil à Bob, qui m'a emboîté le pas.

- Vous pensez que c'était un sabotage ?

Bob a l'air surpris.

- Je n'en sais rien. Je crois simplement que le type était si contrarié que son attention s'est relâchée et il a fait une connerie.

Je sens la moutarde me monter au nez. Je suis tellement furieux contre Bill Peach que j'ai envie de l'appeler et de lui sortir ce que j'ai sur le cœur. Tout cela est de sa faute ! Je le revois, assis derrière mon bureau, en train de me dire comment il allait me montrer ce qu'il fallait faire pour livrer les commandes. Chapeau, Bill, belle démonstration !