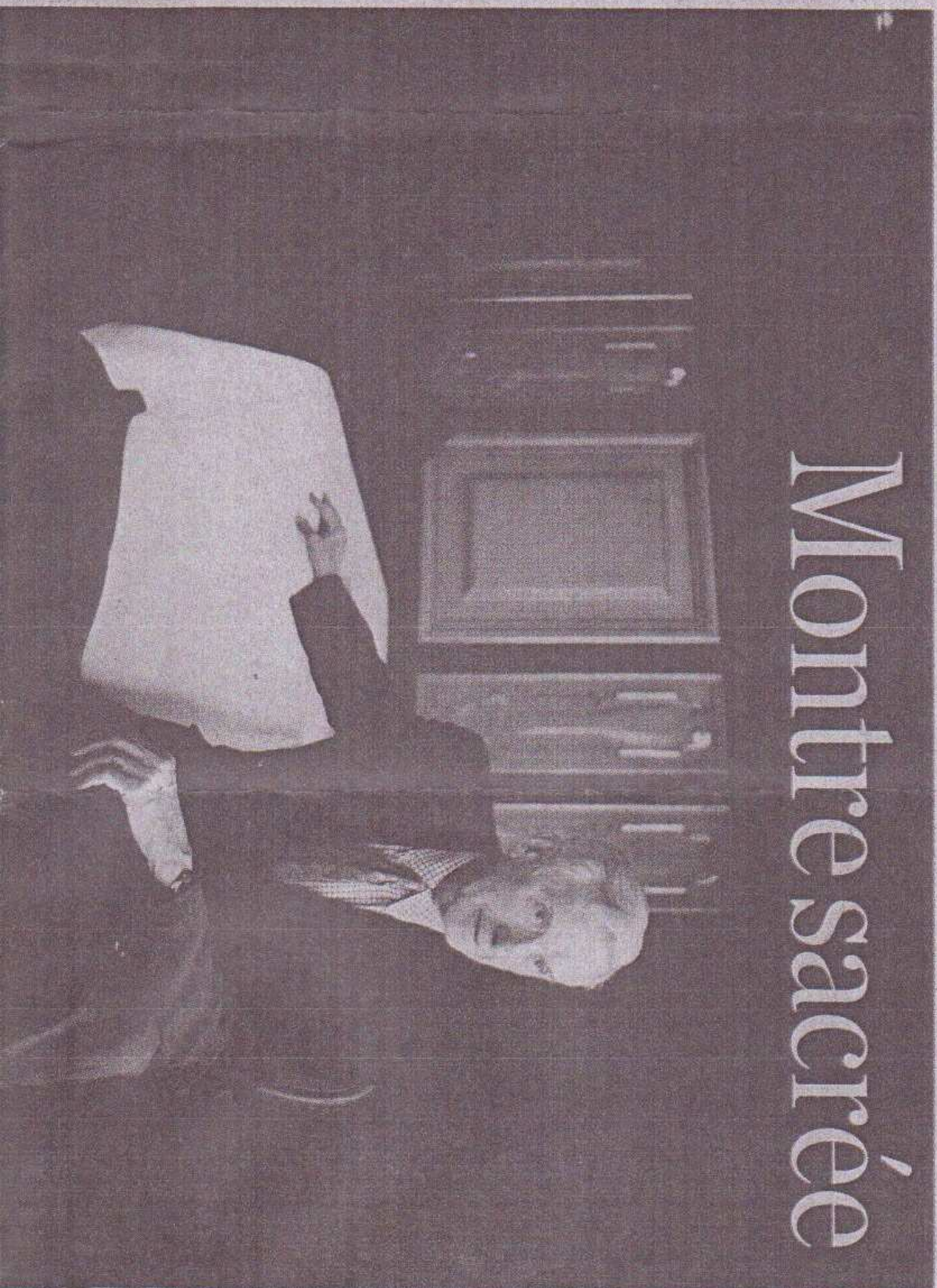


Claude Neuschwander, 73 ans. Il y a trente ans, il dirigea Lip, fleuron de l'horlogerie française devenu symbole ouvrier. Un rêve d'autogestion qui fut l'histoire de sa vie.

L'ave de son homme est le récit qu'il finit par s'en faire. Parfois, elle se résume à un instant; le plus beau risque qu'il a pris. Ce qui précède semble annoncer son destin, ce qui suit en est l'ombre. Pour Claude Neuschwander, le destin, ce fut Lip. De 1974 à 1976, le jeune publicitaire à guenille d'avenir et de médiation, membre de la CFDT et du PSU, dirigea l'usine horlogère de Besançon avant d'être révoqué par celui qui l'avait mis en poste: Antoine Riboud, patron de Danone-BSN. Un documentaire de Christian Rouaud, *Les Lip, l'imagination au pouvoir*, a fait remonter la madeleine. On y voit une épopée sociale prise en main par quelques hommes d'exception. Neuschwander, 73 ans aujourd'hui, y fait un bras d'honneur à Riboud, mort: Lip est son honneur et son amertume. *«L'avenir dirigée, dit-il, ça donne sens à une vie définitivement. C'était une occasion fabuleuse pour un homme de montrer ce qu'il a dans le ventre.»* Une aventure? *«Non. Une mission.»*

Choisi par quelques patrons modernisateurs et le PSU de Michel Rocard, «Neusch», comme beaucoup l'appellent, devait redresser l'usine que ses ouvriers avaient occupée et sauvée. Il échoua, on le fit échouer: avis partagés. Pour les uns, il a «planté» l'entreprise en réembauchant trop de salariés, en commettant des erreurs de stratégie industrielle. Pour d'autres, sa tentative fut tuée par la droite giscardienne, les horlogers réactionnaires et un patronat soumis au gouvernement. La réalité paraît plus grise: sans doute échoua-t-il dans un cadre où

Montre sacrée



n'avait pas le droit de rater. Un membre de son équipe d'ailleurs pense qu'à Lip «Claude réalisait un rêve intellectuel: être admis par les syndicats tout en étant patron. Il pensait qu'il pouvait être en symbiose avec le monde ouvrier. Naturellement, il se leurrait. Cette recherche de symbiose a causé sa chute.»

L'expérience de Lip, débutée en 1973, devint un symbole immédiat. Que représentait-elle? Un mélange possible de patronat social et de syndicalisme intelligent au service de la firme et des hommes. L'idée, aussi, que l'entreprise appartenait d'abord à ceux qui y travaillaient. Neusch a brièvement incarné ce ballet de générosité et d'intérêts - et sa fin. Celui qui fut à l'époque chargé du plan de trésorerie, Michel Garcia, résume ainsi l'histoire: «Neusch était un commercial et un manager, ce n'était ni un financier ni un industriel. Il avait un projet grandiose, mais c'était trop tard. Les Trente Glorieuses s'achevaient. C'est l'histoire d'un homme qui a commis des erreurs dans un environnement hostile.» Martine Bidégain, ancienne présidente de la Mnef, l'avait présenté à Riboud. Elle se souvient du dîner où celui-ci, après une conversation légère, se tourna soudain vers elle et lui dit: «Dis donc, ton Neusch-wander, il ne sait pas lire un bilan.» Elle comprit que pour Neusch, c'était fini. Trente ans après, le vieux patron de gauche s'agitte dans la passion selon Lip. Long, fin, habileur, un peu brusque, le visage lisse, ému par son émotion, lançant des vannes à voix forte, se déplaçant avec une impatiente élégance, c'est un homme échappant à son âge et retrouvé par son destin. Ces temps-ci, il débat du film

d'un bout à l'autre de la France. Il frémit dans la geste qu'il répète. Le documentaire de Christian Rouaud, dit-il, «brise la chape de reproches qui, depuis trente ans, fluit sont adressés. Pour fluit, c'est une réhabilitation». Il semble exalté à la

fois par son malheur et par ce dernier bonheur. Au poignet, il porte la montre en or que le personnel lui offrit le jour de son départ; du matériel solide et d'éternelle structure, dont la beauté vous accompagne pour la vie. Neusch est de nouveau en mission.

Enfant de la bourgeoisie, c'est un catholique élevé chez les Oratoriens. Il a six enfants et va toujours à la première messe du dimanche. Lip fut pour beaucoup une affaire de conscience liée à la religion, et il ne fait pas exception: Il s'engage à 20 ans, en 1954, au temps du gouvernement Mendès France; d'abord à l'Unef, tandis qu'il prépare l'École centrale. Il rencontre Rocard à cette époque. En ce temps-là, les étudiants lisent les journaux. Neusch lit avec passion *France-Observateur*. Trois ans plus tard, il est pigiste à *l'Express*. François Giroud corrige ses articles: «Elle me disait: "Supprimez le premier paragraphe, commencez au deuxième." J'ai gardé ce réflexe.» Il admire Albert Camus.

Il est sous-lieutenant en Algérie, radarriste sur la frontière tunisienne. Une infection ambiante le fait rapatrier après six mois. Il ne connaîtra pas le merdier. Plus tard, il fonde à Sarcelles, où il vit, un syndicalisme de résidents. La vie de Neusch, qui dort cinq heures par nuit,

Claude Neuschwander en 6 dates

30 novembre 1933
Naissance à Paris.

1961
Chef de publicité chez Publicis.

1974
PDG de Lip.

1975
Passage à *Apostrophes*. Thème: «Un patron peut-il être de gauche?»

1976
Révocation de Lip, création de l'en, son cabinet de consultants.

2007
Les Lip, l'imagination au pouvoir, documentaire de Christian Rouaud.

est un mouvement social perpétuel. Mitant au PSU, il entre chez Publicis un peu par hasard. L'ingénieur devient concepteur de campagnes publicitaires. L'un de ses premiers budgets est celui de Lip.

Il rejoint l'usine de Besançon avec quelques hommes enthousiastes et inquiets: le pari est risqué. «Pendant six mois, se souvient l'un des membres de l'équipe, il n'a pas dormi.» Parfois, son ami Toscan du Plantier les rejoint et les fait rire en leur contant ses aventures. Les ouvriers apprécient Neusch, les femmes le trouvent beau. Le petit Kennedy du social communisme sa grâce descoffrifie au pas de charge: «C'était un grand manager doublé d'un formidable activiste, résume Michel Rocard. Nous n'avons pas la même vision de la fin, mais, notez-le, je conserve la plus grande estime pour lui.» Rocard votera la révocation, estimant comme Riboud que Neusch a adouci le déficit. Ils ne se verront quasiment plus.

La limite du personnage est sans doute qu'il croit trop en ses vertus de missionnaire pour faire véritablement attention aux autres - et d'abord aux fauves qu'il l'ont nommé. Le 24 novembre 1975, il apparaît sur le plateau d'*Apostrophes* pour un livre écrit avec le journaliste Bernard Guetta: *Patron, mais...* Cette exposition, en pleine tentative de redressement de Lip, est mal prise par le patronat: Neusch se vante un peu trop, un peu tôt.

La fin est sans pitié. Il est encore en poste lorsqu'il apprend par une petite annonce dans *le Figaro* que Riboud lui cherche un successeur. On ne l'a prévu de rien. Il est révoqué le 21 février 1976. «Le lendemain, précise-t-il, je me suis inscrit au PS.» Il y est toujours, distribue des tracts, a soutenu Ségolène Royal pendant la campagne. Il ajoute: «Je n'ai jamais rencontré François Mitterrand.» Et cela sonne comme une humiliation de plus. Certains membres de son équipe d'ailleurs pensent qu'il voulait faire une carrière politique, ce qu'il nie: «Je vais trop droit. Je dis trop les choses comme je les pense. Je suis au bord de la politique, pas dedans.» Débarqué, Neusch se sent abandonné. La carrière qui s'annonçait est derrière lui: «C'est l'unique fois où j'ai réellement songé à me suicider.» On lui propose implicitement de revenir chez Publicis. Il refuse: «Je ne voulais pas qu'on dise que Lip avait été une parenthèse dans la carrière d'un publicitaire.» Ainsi vit-il l'ordre d'un publicitaire. La suite est une vie plutôt réussie comme consultant reconnu auprès des collectivités locales. Le documentaire a révélé un feu mal éteint: comment oublier ce qui vous a fait vivre au-dessus de vous-même? Il a rencontré sa seconde femme chez Lip, où elle était employée. Ils vivent toujours ensemble, à Montpellier. ♦