MONDIALISATION La famille de Carbon se bat depuis plusieurs années contre Delphi, premier équipementier du monde et filiale du constructeur américain General Motors jusqu'en 1999. ● QUELQUES SEMAINES après avoir déjà été condamné à la demande des salariés pour lock-out illicite à l'usine De Carbon à Andé (Eure), Delphi est assigné par la famille du fondateur de l'entreprise. ● LES HÉRITIERS de l'inventeur du célèbre amortisseur reprochent à Delphi, devenu actionnaire majoritaire de la société en 1988, de s'être emparé de sa technologie pour la fabriquer aux Etats-Unis, sans l'accord de leur famille. ● LA SOCIÉTÉ DE CARBON, qui a perdu ses marchés un à un, est au bord de la fermeture. L'usine, qui en 1995 fabriquait 30 000 amortisseurs par jour, n'en produit plus que 7 000. Un plan social visant à la suppression de 282 emplois sur 522 est en cours.

La lutte épuisante de la famille de Carbon contre un géant de l'automobil

L'équipementier Delphi, filiale de General Motors jusqu'en 1999, avait racheté il y a douze ans le spécialiste français de l'amortisseur. Devant la justice, les héritiers du fondateur reprochent à l'américain d'avoir vidé l'entreprise de son savoir-faire et de son activité

DE CARBON va-t-il devenir le poil à gratter de sa toute-puissante maison-mère, le groupe américain Delphi, premier équipementier automobile du monde et filiale jusqu'en 1999 de General Motors (GM) ? Quelques semaines après s'être offert une mauvaise publicité en décrétant un *lock-out* dans l'usine d'Andé (Eure) (*Le Monde* des 17 et 21 février), Delphi devait se retrouver devant les tribunaux, jeudi 16 mars. Les héritiers de l'inventeur des célèbres amortisseurs De Carbon ont assigné le groupe américain devant le tribunal de commerce d'Evreux pour concurrence déloyale et transfert de technologie. Mais, à la suite d'une négligence de procédure, une audience a eu lieu le 8 mars, en l'absence de l'avocat de la famille de Carbon. Delphi a demandé le report de l'audience au 11 mai.

Christian de Carbon était un génial inventeur. En 1953, il met au point la « Rolls » des amortisseurs, le monotube, un prototype qui offrait un confort beaucoup plus grand que les amortisseurs classiques. Le procédé s'annonce prometteur. L'ingénieur des Mines décide alors de monter sa propre entreprise. Les premières années sont prospères, jusqu'au milieu des années 1980. Le secteur commence à se concentrer. C'est dans ce contexte que GM approche la famille de Carbon. Le procédé français paraît en effet particulièrement adapté au marché américain, notamment dans le haut de gamme, les véhicules de loisirs et les 4 X 4. A cette époque, GM s'approvisionne pour ce type d'amortisseurs chez l'allemand Bilstein, qui a acheté le brevet à De Carbon. Mettre la main sur cette société permettrait de s'approvisionner à moindre coût, en interne.

Après avoir refusé de vendre la totalité du capital, malgré l'insistance de GM, les De Carbon acceptent en 1988 de céder la majorité en vendant 60 % de la société au constructeur américain. *« Avec GM, l'entreprise changeait de dimension, les perspectives étaient immenses »*, se souvient Stéphane de Carbon, l'un des fils du génial inventeur, *« mais nous ne voulions pas céder la totalité du capital car nous croyions à l'avenir de la société »*. A l'époque, l'entreprise est largement bénéficiaire, mais pour GM, il faut passer la vitesse supérieure. Les Américains demandent à De Carbon d'investir massivement pour adapter la PME normande à ses nouveaux marchés outre-Atlantique. Près de 200 millions de francs seront engloutis de 1988 à 1993, un effort très lourd mais nécessaire pour adapter les produits De Carbon aux châssis américains.

L'expérience est un succès : le petit fournisseur français réalise son rêve américain en remportant son premier contrat pour équiper les Pontiac Firebird et les Chevrolet Camaro. C'est à ce moment que General Motors se rend compte qu'elle a mis la main sur une pépite. Le potentiel des amortisseurs monotubes est énorme. Pourtant, fin 1992, les relations entre les de Carbon et leur actionnaire majoritaire se gâtent. *« A partir du moment où GM a pris conscience du succès, on a senti que les Américains commençaient à tirer la couverture à eux »*, explique Roland de Carbon, le frère de Stéphane. Roland, pourtant directeur de la recherche et développement, se plaint d'être exclu peu à peu des réunions stratégiques. Quelque chose se trame.

En fait, GM et sa filiale Delphi ont décidé de produire les amortisseurs De Carbon aux Etats-Unis, dans l'usine de Dayton (Ohio). Une équipe d'ingénieurs a été spécialement constituée pour transférer le savoir-faire de De Carbon aux Etats-Unis. Le problème, c'est que ni Stéphane de Carbon, président du directoire, ni son frère Roland, également membre du directoire, n'ont été avertis de cette décision, pourtant lourde de conséquences. Entre-temps, les investissements destinés à accompagner le marché américain ont plombé les comptes. Les pertes s'accumulent, alors que les espoirs d'accéder au marché américain sont en train de s'évaporer. Stéphane De Carbon apprend la nouvelle un matin, en interceptant un fax émanant des Etats-Unis. Il décide alors d'écrire à la direction de Delphi pour protester de n'avoir pas été prévenu de la décision de GM, et rappeler que tout transfert de technologie exige la rédaction d'un contrat. La demande resta sans réponse.

Pendant ce temps, les relations avec le client historique de De Carbon, Renault, se détériorent. Avant l'arrivée de Delphi, 90 % du carnet de commandes est assuré par le constructeur français. *« Mais Delphi était focalisé sur le transfert vers les Etats-Unis,* explique Roland de Carbon. *La société avait de plus en plus de mal à répondre aux exigences de Renault, qui commençait à être agacé »*. Un premier clash survient en 1992 sur le lancement de la Laguna. De Carbon devait fournir les amortisseurs arrière. *« Renault avait demandé à Delphi de fournir un système complet comprenant également le train avant. Mais à six mois du début de la fabrication de la voiture, le groupe américain a annoncé qu'il en était incapable »*, affirme Roland de Carbon. Renault est obligé de se tourner à la hâte vers un équipementier japonais.

Dans le même temps, les rapports entre la famille de Carbon et Delphi s'enveniment un peu plus en février 1994. Sans en informer le directoire de l'entreprise, l'américain décide de baisser de 10 % le prix des amortisseurs De Carbon vendus à GM aux Etats-Unis. Le manque à gagner s'élève à 8 millions de francs, alors que cette année-là, De Carbon affiche des pertes de 39 millions ! Mieux, Delphi impose à De Carbon une baisse de prix sous forme d'avoirs rétroactifs à GM d'août 1993 à février 1994. Le directeur financier de De Carbon reconnaîtra par la suite que les amortisseurs avaient été vendus à perte à GM.

Pour les de Carbon, la coupe est pleine. La famille décide en mars 1994 de se désengager totalement de la société pour sauver ce qui peut encore l'être. *« Ce fut un véritable crève-cœur pour mon père,* se souvient Stéphane de Carbon, *mais il n'y avait pas d'autre solution, vu que notre actionnaire majoritaire était en même temps notre client »*. Après avoir démissionné de ses fonctions de président du directoire, Stéphane de Carbon assigne Delphi devant le tribunal de commerce de Louviers (Eure). Un mandataire judiciaire est nommé. Ce dernier relèvera dans son rapport que Delphi s'est comporté *« en maître absolu »*, agissant *« ... non plus en fonction de l'intérêt de la société dont il a pourtant la charge, mais en fonction du sien propre et commettant ainsi des abus de toute nature (...) La baisse des p et le contrat de licence auraient être soumis à autorisation préala du Conseil de surveillance. (...) Ils l'ont pas été et pourraient encor la nullité s'il était démontré qu ont eu ou auront des conséquen dommageables pour la société* Mais le mandataire n'ira pas j qu'au bout de son raisonnement ne se prononcera pas sur *« conséquences dommageab pour la société »*, se contentant s'interroger : *« Qu'y a-t-il de p dommageable pour une société dustrielle que de transférer son a essentiel, puis de fermer son site production et licencier son perso nel ? »* La question restera sans ponse de la part du mandatai après pourtant près de deux a d'expertise...

> Avant l'arrivée de Delphi, 90 % du carnet de commandes de De Carbon était assuré par Renault, son client historique

S'ouvre alors une série de pé péties juridiques qui restero confidentielles : Delphi avait réc mé l'incompétence de toute ju diction étatique au profit d'u instance arbitrale, permettant ai d'éviter la publicité des déba L'affaire prend un nouveau to nant lorsque la Cour de cassati reconnaît, en 1997, la compéten du tribunal de commerce d'Evre au détriment de la procédure d'a bitrage. En décembre 1999, un de nier obstacle est levé : la justi américaine reconnaît à la fami de Carbon sa qualité d'actionnai (elle conserve cinq titres) jusqu l'extinction des procédures.

Six ans après, l'affaire va pouv commencer à être jugée sur fond. Delphi dit *« attendre av confiance la décision du tribunal* Quelle que soit cette décision, l'a faire laisse un goût amer à St phane de Carbon : *« J'ai le sen ment d'un immense gâch.* lâche-t-il, *c'est un peu comme si u éléphant était entré dans un mag sin de porcelaine »*.

Stéphane Laue

L'énoncé des griefs

La famille de Carbon adresse plusieurs reproches à Delphi :

❶ L'attribution abusive des pouvoirs du directoire, au mépris de la répartition statutaire et légale au sein de la société pour trois décisions : la création aux Etats-Unis d'un site de production concurrent de celui d'Andé, puis le transfert de la technologie De Carbon sur ce site. Enfin la décision d'accorder une baisse unilatérale du prix des amortisseurs vendus par De Carbon à General Motors.

❷ Concurrence déloyale par détournement de la clientèle et du marché américain, causant un préjudice irréparable. A ce titre, la famille demande le remboursement des 197,8 millions de francs d'investissements réalisés par De Carbon à la demande de Delphi, considérant que ces investissements ont été compromis *« par le changement totalement occulte de stratégie de l'actionnaire majoritaire »* qui a transféré la technologie aux Etats-Unis.

❸ La contrefaçon et l'usage illicite de la marque aux Etats-Unis, sans contrat, sans rémunération et sans en avertir préalablement la société De Carbon. La famille réclame l'interdiction à Delphi d'utiliser la marque « De Carbon » aux Etats-Unis sous astreinte de 100 000 francs par jour de retard.

❹ Enfin, la famille de Carbon réclame au titre de la société holding une indemnité de 6,7 millions de francs pour avoir été obligée de se retirer du capital du fait des actes contestés de l'actionnaire majoritaire. En outre, elle réclame 3 millions de francs pour préjudice moral, *« compte tenu du mépris affiché par Delphi, qui a déclaré à la cour d'appel de Rouen qu'elle n'était pas à 100 millions de francs près »*.

« Ils auraient mieux fait de nous vendre à un marchand de cacahuètes »

ANDÉ (Eure)
de notre envoyé spécial

Depuis maintenant plusieurs mois, il flotte un petit parfum de mai 68 à l'usine De Carbon, à Andé, près d'Evreux. Seuls une poignée d'ouvriers sont derrière leurs machines. Les autres, installés sur des chaises à côté des chaînes de fabrication d'amortisseurs, discutent ou jouent aux cartes. Les murs de l'usine et certaines machines sont barbouillés de graffitis : *« interdisons les licenciements »*. De Carbon, filiale de l'américain Delphi, ne fonctionne plus tout à fait comme une entreprise normale. A l'origine de cette ambiance délétère, des commandes qui se réduisent comme peau de chagrin et un climat social qui ne cesse de se dégrader.

REPORTAGE

Sur les 522 « rescapés » de l'usine, 282 devraient encore partir. Les autres attendent leur sort dans l'angoisse

L'entreprise compte aujourd'hui deux fois moins de salariés qu'au début des années 90. Dans quelques semaines, sur les 522 rescapés, encore 282 devraient partir. Les autres attendent leur sort dans l'angoisse. Alors que l'usine fabriquait 30 000 amortisseurs par jour en 1995, elle n'en sort plus qu'à peine 7 000 aujourd'hui. Pourtant, quand en 1988 la famille de Carbon décide de vendre 60 % de l'entreprise à Delphi, alors filiale de General Motors, l'avenir est prometteur. Ses amortisseurs sont connus dans le monde entier, la présence de GM dans le capital ouvre d'immenses perspectives, à commencer par les Etats-Unis, où la marque est encore peu présente. Le nouvel actionnaire entreprend alors d'adapter l'usine à ses nouveaux marchés. *« Au début, il n'y en avait que pour les Etats-Unis,* se souvient un salarié, *on n'arrivait pas à fournir Renault, pourtant jusque-là notre principal client. »*

Pourtant, ces efforts deviennent inutiles le jour où Delphi décide de construire aux Etats-Unis une usine fabriquant le même type d'amortisseurs. Le rêve américain s'évanouit, alors que, dans le même temps, les relations commerciales avec Renault se détériorent. *« La direction n'a rien fait pour retenir Renault, on aurait dit qu'ils cherchaient à faire couler la boîte »*, accuse une salariée. Un à un, les contrats avec le constructeur français sont perdus : les amortisseurs de la Laguna, de la Clio, de la Kangoo et du Scénic sont fabriqués ailleurs. *« Un contremaître m'avait dit : tant que les de Carbon sont dans la boîte, tout ira bien,* se souvient Josseline, ouvrière à Andé depuis vingt et un ans. *Finalement ils auraient mieux fait de nous vendre à un marchand de cacahuètes. »*

UNE TÉLÉVISION POUR S'OCCUPER

Aujourd'hui, la production est désorganisée. *« Les approvisionnements ne se font plus »*, constate un cadre. *« Les gens travaillent en moyenne 3 à 4 heures par jour »*, explique Jean-Marie Nowak, secrétaire du comité central d'entreprise et délégué CGT. Le comité d'entreprise a acheté trois tables de ping-pong, une télévision et un magnétoscope. *« Il faut occuper les gens, il suffirait d'un rien pour que ça dégénère. Tout le monde est à cran »*, raconte M. Nowak. Pourtant la direction continue à payer à plein temps les trois équipes de travail, dont une de nuit. *« Le chômage technique aurait coûté trop cher »*, affirme la direction.

Pour autant, les salariés n'admettent pas de payer pour *« les erreurs de stratégie du groupe »*. *« Ça fait plusieurs années que nous ne sommes pas compétitifs, nos concurrents fabriquent trois fois plus d'amortisseurs avec même nombre de personnes, mais la directi n'a rien fait pour augmenter la productivité* proteste M. Nowak. Pis, les salariés craigne que Delphi confie les derniers marchés de D Carbon à l'usine polonaise que le groupe construite il y a deux ans. Des ingénieurs pol nais sont actuellement en stage au siège de société De Carbon, dans la région parisienne

Pour protester contre le plan social, les sal riés ont tenté de se faire entendre, début f vrier, en occupant une partie de l'usine. La d rection a riposté en décrétant le lock-ou Pendant trois jours, les salariés n'ont pu acc der à leur entreprise. Une initiative condan née par le tribunal d'Evreux en première in tance, mais qui n'a pas amélioré fonctionnement de l'entreprise. Les maigr commandes qui restent sont difficilement h norées. Ce qui fait dire à certains que l'entr prise ne passera certainement pas l'été, malg les assurances de la direction. Mais, pour l salariés, la confiance est définitivement pe due : *« On est écœurés, tout ce qui nous rest c'est de nous battre pour ne pas être jetés deho comme des chiens. »*

S. L