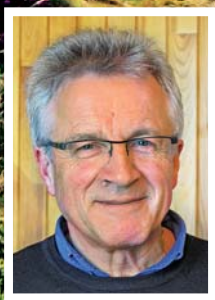


L'ENTRETIEN DU MOIS

DE LA FORGE DU "BAS DU BOURG"... À LA DIRECTION D'USINES CITROËN

- « Nous habitons le "bas du bourg"... c'était tout dire! »
- Pauvreté et... mépris!
- Chronique d'un métier qui se mourait
- Une éclatante revanche sur le destin
- « Le petit gars du "Plouckistan" breton allait au charbon... »
- PSA et Général Motors : un marché de dupes ?
- Il faut innover dans cette France usée !
- « La réindustrialisation doit passer par les régions ! »
- « Notre vieille Bretagne a des atouts formidables... »
- Au centre de tout : l'humain !



Un entretien
avec
M. Guy Tallec

« Notre région a des gens de valeur, pleins d'idées, d'espoir, de motivation, prêts à s'investir à fond.

Ils demandent des « corridors d'expérimentation » pour la Bretagne, dans des domaines précis. C'est la chance de la Bretagne ! Il faut la saisir !

Notre vieille Bretagne a des atouts formidables : la mer et des milliers de kilomètres de linéaire côtier, la pêche, la meilleure agriculture européenne... et tout ce qu'il faut pour être une puissance économique.

Oui, la Bretagne a la capacité et la volonté de se bâtir un bel avenir en Europe ! », nous a confié M. Guy Tallec.

Cet homme ne fait pas de discours. Il ne cherche pas les jolies formules...

Ses mots incandescents paraissent jaillir d'un feu intérieur, qui couve puis flambe soudain dans un jaillissement d'émotion, tandis que son regard de braise se rive dans vos yeux, semblant vouloir y scruter le miroir de ses sentiments et de son âme, ou décupler le poids de ses mots : Guy Tallec parle avec son cœur...

Et on le sent authentique, de cette authenticité qu'il aime par-dessus tout voir chez celles et ceux qui en sont eux-mêmes habités.

« L'écorché vif » qu'il reconnaît être porte en lui les brisures d'une enfance méprisée pour sa condition sociale : « petit gars du bas du bourg » à Locarn...

Et même l'éclatante revanche d'une belle carrière menée à la

direction de plusieurs grandes usines automobiles n'a pu cicatriser cette blessure du cœur.

Pourtant, Guy Tallec aime son « pays », ses racines, les valeurs dont il a hérité là, avec une passion aussi viscérale que peut l'être son émotion face aux injustices vécues jadis.

Son retour au pays est donc un vrai retour aux sources d'une vie...

Une vie dont les lignes qui suivent tournent des pages profondément humaines, où se mêlent avec une même passion les souvenirs d'un enfant pauvre du Poher, les expériences vécues et les analyses jamais banales d'un « capitaine » du monde industriel qui – pour s'être frayé un chemin singulier – ne fréquente pas les sentiers battus de la pensée.

■ Voudriez-vous vous présenter brièvement ?

« Je suis né le 12 juin 1947 à Locarn, plus précisément à Pen-An-Voaz sur la route de St-Nicodème. Mon père était alors maréchal-ferrant hors du bourg. Il s'était marié avec Francine Le Goadec, de Kergrist-Moëllou, et ils étaient venus s'installer à Locarn immédiatement après leur mariage, « sans le sou » car ils avaient tous deux donné leur dernière paie à leurs parents...

Mon père était très tonique et travailleur, et il a pu monter peu à peu une petite affaire prospère, malgré des débuts difficiles puisqu'il s'installait alors qu'un autre maréchal-ferrant exerçait déjà au bourg.

Mon frère, Jean, a été garagiste à Locarn, ayant repris l'affaire de mon père quand celui-ci a cessé son activité, puis s'est installé sur la route de Callac...

Quand j'étais enfant, nous habitons donc au « bas du bourg » de Locarn, ce qui n'était pas seulement une localisation géographique : dans le haut du bourg vivaient les notables et les familles les plus aisées... Nous étions « en bas » !

Une maison en tôle ondulée...

La maison et l'atelier formaient une seule construction en tôle ondulée. Nous y avons vécu une enfance à la fois heureuse et dure, avec des parents très travailleurs, qui nous ont appris très tôt ce qu'étaient l'effort, le travail, et le respect... A douze ans, mon frère Jean et moi étions capables de remonter entièrement un râteau-faneur McCormick arrivé des Etats-Unis en pièces détachées, dans des cartons.

Le plus difficile pour moi, enfant pauvre habitant un « taudis », a été le regard des autres enfants de Locarn, plus riches que nous, qui nous lançaient toujours : « T'as vu où t'habites, dans un taudis ! En plus, t'es toujours sale !... »

J'aidais déjà mon père à la forge, et j'étais donc couvert de poussière de charbon. Je portais sur moi l'odeur des chevaux, de leur crottin et de leur urine, puisqu'ils étaient ferrés dans l'espace contigu à la porte d'entrée du logement familial...

Nous sommes restés là jusqu'en 1960, année où mon père a racheté l'affaire de l'autre maréchal-ferrant, M. Lencot, au bourg.

Je suis allé au collège à Rostrenen, car j'étais déterminé à changer de vie, à m'extraire de ce que j'avais connu jusqu'alors. Je voulais rentrer le moins souvent possible chez moi, afin de pouvoir apprendre et réussir. C'est pour cette raison que je suis ensuite allé au lycée Curie à St-Brieuc. Je voulais m'en aller... tout en souffrant de cela, car il n'est pas facile de quitter la famille à 13-14 ans pour aller en pension.

Il était hors de question pour mes parents que je fasse de longues études. Je n'ai donc pu passer là qu'un brevet de technicien, équivalent au Bac...

Mais plus tard, j'ai suivi des études à Rennes, tant bien que mal, obtenant un Brevet de technicien supérieur.

Directeur d'usines chez Citroën...

Puis j'ai été admis, sur dossier, à l'École Nationale d'Ingénieurs de Metz. Hélas! Je n'ai pu y aller, faute d'avoir réussi à trouver l'argent nécessaire. Mes parents n'ont pas suivi, et je n'ai pas trouvé ailleurs de financements suffisants...

J'ai donc frappé à la porte des usines Citroën de Rennes pour trouver un travail, que j'ai obtenu ; incroyablement car une enquête de voisinage a été faite au préalable, par un ancien gendarme... Or, toute la famille était communiste! C'est le curé de Locarn qui m'a sauvé : il me connaissait, m'appréciait et m'a recommandé...

J'ai donc commencé une carrière chez Citroën, puis PSA, tout en suivant le plus possible des cours du soir au Conservatoire national des Arts et Métiers. Je l'ai débutée à 23 ans comme responsable de maintenance à l'usine de la Barre Thomas à Rennes, et je l'ai poursuivie en occupant des postes de direction successifs dans différentes usines, jusqu'à la retraite, en 2007.

Je me suis marié en 1969. Ma femme était infirmière. Nous avons une fille et un fils. La famille a toujours été une valeur essentielle dans ma vie. J'ai beaucoup aimé mes grands-mères, mon grand-père, mon père et ma mère, que je revenais voir deux fois par mois, même quand je travaillais à Paris...

Mes « hobbies » ont été le travail, la famille, et le vélo, la marche, pour la santé. J'aime beaucoup le sport, que je regarde plus que je ne le pratique... »

■ *Votre père était donc maréchal-ferrant à Locarn... Quels souvenirs et impressions d'enfance conservez-vous personnellement de ce lieu, souvent fascinant pour les enfants, qu'est une forge ?*

« Mon frère et moi y étions sans cesse appelés pour donner des coups de main. Nous ne jouions presque jamais avec nos petits copains. Par contre, les enfants du village étaient fascinés par le travail du maréchal-ferrant et passaient leur temps à la forge!

Ils venaient en particulier demander à mon père :

« Paul, tu nous montres la fumée que ça fait quand tu passes la main sur un fer rougi au feu... »

Mon père, à force de travailler, avait en effet sur les mains une épaisseur de « corne » incroyable : il passait la main sur le fer rouge, et ce cal de peau brûlait en dégageant une fumée, et une odeur, impressionnantes!

Il aimait aussi expliquer aux enfants son travail... Et nous, nous travaillions, et dur.

Les autres souvenirs que j'ai, c'est l'odeur de la corne qui brûlait quand les fers-à-cheval rougeoyants étaient appliqués sur les sabots et cloutés ;

c'est la réparation des machines agricoles, jusqu'au milieu de la nuit, parfois, car mon père en prenait plus qu'il ne pouvait en réparer...

C'est le fait que je restais à l'étude après la classe pour être sûr de pouvoir faire mes devoirs avant d'être accaparé par le travail de la forge, dès le retour à la maison...

C'est le feu de forge à faire, le grand soufflet que l'on actionnait à la main, les fers à mettre au feu, les morceaux d'acier à percer, les chevaux et leurs odeurs fortes, la poussière de charbon qui s'incrustait dans votre peau, qu'il fallait laver dix fois avant qu'elle soit propre...

Ce sont les enfants qui se moquaient de nous, et de notre pauvre « maison » en tôles.

C'est aussi de voir ma mère – une femme plutôt chétive – devoir tenir les pieds des gros chevaux de labour pour que mon père puisse les ferrer, alors que les cultivateurs – que j'aimais beaucoup – allaient en haut du bourg en attendant...

Je me souviens encore du morceau de gâteau de Savoie qui nous était donné pour Noël à l'école... un moment de l'année que je trouvais merveilleux.

Voilà mon enfance jusqu'en 1959, c'est-à-dire jusqu'à mes 13 ans. »

■ *Cette fréquentation de l'atelier et du métier avait-elle « démystifié » pour l'enfant que vous étiez la « magie » du travail du fer et du feu, et le personnage du forgeron... ou ont-ils malgré tout longtemps gardé une part de « mystère » à vos yeux ?*

« Cette « magie » demeurait, mais nous étions toujours dedans, alors que pour les autres enfants, et les Parisiens qui venaient en vacances l'été, la forge exerçait une attraction incroyable!

Le feu, la fumée, le travail du fer porté au rouge... tout cela était formidable, mais nous en avions tellement plein les yeux jour après jour que nous finissions par trouver étonnant que les autres enfants continuent à venir voir ces choses devenues pour nous ordinaires. »

■ *Cela a-t-il joué ensuite pour le choix de votre propre orientation professionnelle ?*

« Oui, et cela m'a été utile. Dans ma lettre de demande d'embauche aux usines Citroën, j'ai écrit que mes parents tenaient une forge et un atelier de vente et de réparation de machines agricoles, de voitures, et que je connaissais la mécanique. »

■ *Quels travaux réalisait alors le forgeron d'un bourg breton tel que Locarn ? Sentait-on venir la disparition de ce métier comme celle de bien des « vieux métiers » artisanaux, au tournant de deux époques ?*

« Oui, l'évolution était rapide. A la forge, mon père avait donc adjoint la réparation et la vente de machines agricoles, de tracteurs, puis un garage automobile... Il a tout fait, et tout appris seul, sur le tas. Il avait des « doigts en or »!

Il savait rester travailler sur un moteur jusqu'à minuit, s'il le fallait, faute d'avoir les connaissances théoriques nécessaires en mécanique, que mon frère a acquises par la suite.

Il apprenait ainsi, quitte à passer des heures pour parvenir à trouver ou à faire ce qu'un mécanicien formé aurait mis dix minutes à réaliser. Plus tard, il a embauché des mécaniciens.

Mais il avait connu l'époque des forgerons à l'ancienne. Son beau-père avait été maréchal-ferrant à St-Lubin, en Kergrist-Moëllou, et avait ensuite ajouté une quincaillerie, un bar-restaurant, la vente de machines agricoles. Mon père avait lui-même travaillé chez Quennerc'hdu à Duault avant de s'installer à Locarn. »

■ *Quels souvenirs de votre enfance à Locarn, et de la vie dans les campagnes du Centre-Bretagne, demeurent les plus marquants pour vous ?*

« Les contacts avec tous les cultivateurs qui passaient à la forge.

Enfant, je m'intéressais à eux, à leur travail. Je les écoutais... J'ai toujours aimé être proche des gens.

Je me rappelle aussi que, paradoxalement, nous qui n'étions pas riches, et qui étions mal logés, nous avons eu l'un des premiers téléphones de Locarn, la première voiture « Juva 4 »...

Et j'ai gardé une grande affection pour ce bourg de Locarn. J'aime les racines, les choses saines, les choses et les gens authentiques... J'ai trop côtoyé de gens superficiels, et de choses superflues pour ne pas préférer ce qui est simple et vrai.

Un souvenir impérissable de mon enfance, c'était la fête du bourg, et la course cycliste du 1^{er} mai. C'était pour moi un jour extraordinaire : tout le monde était là, fraternisait joyeusement...

J'aime ce genre de fête authentique! »

■ *Quels aspects du mode de vie que vous avez connu à cette époque susciteraient en vous quelque nostalgie ?*

« Ce sont surtout des moments à la fois simples et forts, comme lorsque mon père cerclait les roues en bois des charrettes : les larges cercles d'acier étaient mis dans un grand feu, puis mon père recalibrant la roue, positionnait sur elle le fer chaud, coupait et soudait...

Mais cette opération, c'était « la fête au village » : tous les enfants venaient avec des pommes, que l'on mettait à cuire sur les braises autour des cercles de fer qui chauffaient...

Il y avait cette odeur de pommes grillées, mêlée à celle des roues plongées dans de grands bacs d'eau pour refroidir.

Quels souvenirs ! Quelle nostalgie pour des moments comme ceux-là ! Ils sont en moi pour toujours !

J'ai aussi la nostalgie des outils à main. Ces outils façonnés par nos anciens avec art ; des objets magnifiques...

J'ai vu toute la transformation et la disparition du métier de mon père en 40 ans ! Aujourd'hui, au bout de la longère que je retape à Locarn, se trouve une ancienne forge, dont beaucoup de gens voudraient faire un musée...

Je me rappelle chaque mètre carré de ce « bas du bourg » où nous habitons, la route pleine de trous qui passait devant chez nous, et le cantonnier qui venait la réparer, des carriers qui rentraient des ardoisières le soir, couverts de poussière bleue, et s'arrêtaient toujours discuter avec nous...

Ma mère n'était pas débitante de boisson, mais tous ceux qui venaient à la forge se voyaient offrir un verre ou un café, et ceux qui ne pouvaient pas rentrer chez eux manger, quand le travail n'était pas fini, étaient invités à partager notre repas ! Cette convivialité est un souvenir impérissable. Je rencontre aujourd'hui de vieux cultivateurs qui se souviennent de ces moments de partage à la forge...

Ma mère transportait dans notre voiture les personnes âgées qui avaient besoin d'aller à Callac, Carhaix ou St-Brieuc, pour une visite médicale, une course particulière, malgré tout le travail qu'elle avait ! Il existait alors un esprit de service...

Et quand je pénètre aujourd'hui dans cette forge où j'ai « trimé » si dur, c'est aussi ce dont je me souviens avec beaucoup d'émotion. »

■ **A l'inverse, que ne regrettez-vous pas du tout avoir vu disparaître ?**

« La pauvreté de notre enfance et ce qu'elle nous a fait endurer...

Les progrès techniques ont changé la vie : la voiture, le téléphone portable, et tout le reste, c'est bien... Mais on achète beaucoup de choses inutiles, sans toujours trouver ce qui correspond à notre juste besoin. Et on nous impose de plus en plus de choses superflues.

La vitesse aussi est devenue un peu folle, de même que l'hyper-organisation de tout. Nous n'avons plus de temps, parce qu'il faut faire vite... Il faudrait aujourd'hui redécouvrir que le meilleur chemin n'est pas forcément le plus court !

Je n'aime pas non plus tout ce qui est intensif. Par exemple dans l'agriculture, même si on comprend ces transformations.

J'ai mal vécu le remembrement, et ses rivalités, ses violentes disputes... la disparition du cheval dans les campagnes : j'aimais les chevaux. Je leur caressais longuement la tête, à la forge, pour qu'ils se calment pendant qu'on les ferrait, afin que tout se passe bien...

En fait, j'ai eu de la peine à voir disparaître trop vite tout ce qui avait fait prospérer le monde rural... C'était le monde de mon enfance, qui a disparu totalement. »

■ **Aujourd'hui, de retour « au pays » – bien que ne l'ayant jamais vraiment quitté totalement – vous y restaurez une longère et enseignez à l'Institut... Qu'avez-vous retrouvé du Locarn de votre jeunesse ? Qu'est-ce qui a le plus changé ?**

« J'ai mal au cœur de voir la désertification de mon pays, et la disparition des valeurs qui l'ont habité...

La poste, la supérette, des commerces... ont disparu. Il n'y a plus de curé, plus de secrétaire de mairie... Il y avait 1 300 habitants au début des années 60. Cette population a été divisée par trois ou quatre !

C'est terrible de voir ainsi toute une vie partir d'un bourg

qui était une « ruche » pleine d'activité il y a seulement 50 ans !

A la forge, mon père devait se fâcher parfois tellement elle était envahie de gamins... aujourd'hui les rues sont vides. Les rares enfants sont devant la télévision ou l'ordinateur. Nous allons voir les uns et les autres, y compris l'instituteur, pour lui demander de l'aide quand l'école était fermée ; aujourd'hui, on est obligé d'aller parler à l'ordinateur...

Par contre, j'ai retrouvé à Locarn – comme à Callac, Duault, ou Maël-Carhaix – l'authenticité des gens. Il n'y a pas de superficialité. Quelle richesse ! »

■ **Vous avez effectué votre carrière professionnelle dans le secteur de la construction automobile, ayant dirigé plusieurs usines de Citroën et PSA en France... Quelles furent les grandes étapes de ce parcours ?**

« Mon poste de responsable de maintenance à l'usine Citroën de la Barre Thomas à Rennes consistait à gérer 220 professionnels de la maintenance – à 23 ans – et des syndicalistes de tous bords !... »

Ensuite, l'on m'a demandé de prendre la responsabilité de l'atelier de ferrage (assemblage de carrosserie) de l'usine de La Janais – 900 ouvriers et cadres – tout en conduisant une expérimentation pour le groupe : diriger une petite usine pilote où j'avais à gérer la logistique, la qualité, la maintenance et tout le reste, afin de voir si de nouvelles techniques pouvaient être étendues à l'ensemble du groupe. C'était le « projet Mercure »...

Puis, en 1985, l'on m'a chargé de prendre, du jour au lendemain, la succession du directeur de la câblerie de Rennes, qui venait d'être limogé, afin de redresser l'usine : 1 200 femmes y fabriquaient en processus manuel tous les câbles pour toutes les usines du groupe.

J'ai travaillé d'arrache-pied avec tout le personnel pour remettre l'activité sur pied en trois ans. J'ai expérimenté là un principe de management qui me tenait beaucoup à cœur, basé sur la mise en avant du personnel, des personnes : la qualité de leur travail, leur présentisme, leur productivité...

J'avais commencé par voir chacune des 1 200 employées à son poste de travail durant un quart d'heure, tout au long des premiers mois.

Chef de projet pour la construction de la C5

Après cinq années, je commençais à récolter les fruits de ce travail quand la direction de Citroën m'a demandé de remplacer immédiatement les deux directeurs de l'atelier d'emboutissage de Rennes, le plus gros du groupe P.S.A...

J'y ai appliqué la même technique – que j'appelle « le porte-à-porte » – avec le même succès, et y ai instauré la maîtrise du processus et le plan de professionnalisation du personnel. Cela a représenté un gigantesque travail de rénovation des machines, des outils, de formation des hommes...

J'ai alors pu beaucoup voyager pour rencontrer des fourisseurs européens, des grands professionnels, comme Francis Mer, patron de Sacilor, ce qui m'a ouvert de nouveaux horizons et m'a beaucoup apporté.

Comme j'avais travaillé en responsabilité dans plusieurs secteurs de la fabrication, on m'a ensuite nommé chef de projet pour la construction de la Citroën C5, à Paris. Un changement radical pour moi car d'un fonctionnement vertical – directeur d'un secteur – je devais passer à un fonctionnement horizontal : travailler en collaboration avec toutes les autres directions... Cela a duré cinq ans.

Après cela, j'ai été appelé à diriger la montée en cadence de la fabrication du véhicule pendant un an, à Rennes.

« Le jour de mon départ, les syndicalistes sont venus me remercier du travail accompli... »

Puis, l'on m'a demandé d'aller à St-Ouen pour redresser la situation, catastrophique, de la deuxième usine d'emboutissage du groupe PSA : 43 nationalités représentées parmi

le personnel... Là encore, j'ai appliqué les principes que j'avais déjà mis en œuvre ailleurs, et cela a marché, malgré de très grosses difficultés avec les syndicats. C'était une usine très dure à gérer, mais elle avait « une âme », ce que je n'ai trouvé dans aucune autre.

Le jour où j'ai quitté ce site – où je n'avais pas été accueilli à bras ouverts! – tous les syndicalistes sont venus me remercier et me féliciter du travail que nous avons accompli.

Après cela, ayant vécu 15 ans loin de la famille – en semaine – et loin des amis, j'ai demandé à prendre la direction d'une usine dans l'ouest pour me rapprocher de ma femme et de mes enfants; on m'a proposé Sochaux ou Mulhouse, puis Charleville ou Douvrin!...

J'ai refusé, et l'on m'a alors proposé d'aller mener à la fermeture l'usine d'Asnières! J'avais travaillé pendant quinze ans à redresser des usines et on me demande de finir ma carrière en fermant une grande usine!...

Nouveau refus de ma part. Convocation au siège et rapproches... Mais j'ai tenu bon, et on a fini par me proposer la direction de l'usine de Caen, où j'ai fini ma carrière, en étant parmi les 476 principaux cadres dirigeants du groupe PSA, qui comptait 200 000 personnes.

« Mercedes avait lancé après moi un « chasseur de têtes »... »

Entre-temps, Mercedes avait lancé après moi un « chasseur de têtes » pour me recruter à la direction d'une grande usine allemande, avec à la clé un salaire que je vous laisse imaginer...

J'avais envie de dire oui, mais je ne l'ai pas fait, pour ma femme, qui ne voulait pas quitter Rennes, et parce que je suis fidèle par tempérament: fidèle à une parole donnée, fidèle à mon entreprise...

J'avais déjà eu des propositions très intéressantes auparavant, de la part de grands patrons qui voulaient me déboucher.

Enfin, j'ai arrêté ma carrière à 60 ans, au lieu de 65, pour des raisons familiales et personnelles, et pour préserver ma santé.

Quelques alertes m'incitaient à la sagesse, après des années passées dans des postes à stress, que refusaient toujours des cadres sortis de Polytechnique, de Centrale, des Mines, des Ecoles Nationales d'Ingénieurs... C'est le « petit gars de Locarn », du « plouckistan » breton, qu'on appelait alors pour aller au charbon...

Voilà mon parcours, qui me laisse parfois un arrière-goût d'inachevé. »

■ **Dans toute cette carrière, qu'avez-vous le plus aimé ?**

« Les hommes, l'humain... Et pour moi, le « management », être manager, c'est d'abord s'intéresser de manière sincère à ceux qui vous sont confiés dans l'entreprise. Cela a toujours été une priorité.

Il faut savoir comment aborder les gens, et aller chercher chez chacun d'eux les trésors, les perles, les valeurs et les capacités qui sommeillent en eux. Ne pas le faire, c'est aller immanquablement au-devant de problèmes sérieux...

Et j'ai vu des gens être placés en position de management qui n'étaient pas du tout faits pour cela, parce qu'ils ne savaient pas le faire. Ceux qui les plaçaient à ce poste faisaient une grave faute.

On ne fabrique pas un manager, même à travers tous les cursus possibles et imaginables, parce que la base du « métier », c'est le contact humain, la sincérité de l'intérêt pour la personne que l'on est appelé à diriger.

J'ai toujours considéré que si un conflit surgissait – à quelque niveau que ce soit : avec un cadre, un technicien, un ouvrier – j'en étais le premier responsable.

Après l'humain, ce que j'ai le plus aimé dans mon travail, c'est la qualité de ce qu'on fait par la maîtrise du processus. Ce sont, pour moi, les deux choses essentielles, qui sont liées : si vous mettez les hommes en valeur, et en capacité

de produire de la qualité, ils le feront sans difficulté.

Le pire pour un « chef », c'est d'exiger de la qualité sans donner aux gens les moyens de la fournir, et de les culpabiliser quand ils n'y arrivent pas!

C'est à vous de les mener au niveau où vous souhaitez les voir. »

■ **Quels ont été les moments les plus difficiles ? Vous reste-t-il des regrets ou peines ?**

« Le plus difficile est d'avoir vu des ouvriers être victimes d'accidents, des ouvriers que j'estimais beaucoup être estropiés ou tués par des machines, malgré le respect des mesures de sécurité...

C'est terrible!... Terrible d'être à l'hôpital aux côtés de la femme et des enfants de votre collaborateur quand le chirurgien vient dire qu'il est entre la vie et la mort... On n'en dort plus pendant des mois. Mais c'est vous le « chef », vous devez faire face!

Avoir la police judiciaire « sur le dos » ensuite, est une chose – et on passe des mauvais moments – mais regarder la femme et les enfants du pauvre garçon dans les yeux, c'est une tout autre chose!

Et le manque de sens des responsabilités est justement un autre aspect difficile du travail. Un exemple : j'ai vu un jour un ouvrier ivre déambuler en titubant parmi les presses d'un atelier d'emboutissage, avec tout le danger que cela représentait... Il a croisé au moins dix « chefs » sans qu'un seul ne l'interpelle pour lui dire : « Viens avec moi à l'infirmerie, on va voir ce qui ne va pas. »

Ce manque de responsabilité, de réaction est inqualifiable!

Au registre des moments difficiles, j'ajouterai les conflits, les grèves et autres : voir l'incapacité des uns et des autres à s'écouter. Certains conflits naissent d'une brouille, mais flambent parce que personne ne veut perdre la face!

Au lieu de négocier, de composer, on s'arc-boute! C'est au chef de négocier... »

■ **Des charges qui pèsent sur les épaules d'un responsable de grande entreprise, lesquelles sont les plus pesantes à vos yeux ?**

« Le souci de l'amélioration permanente des conditions de sécurité et de vie aux postes de travail, et du respect par tous du règlement intérieur, que tout le monde a signé mais dont la plupart ne se soucient pas.

C'est de la vigilance et de la négociation permanentes! Il est aussi difficile et pesant d'être confronté, en tant que responsable, au manque de volonté, à la passivité... »

■ **Que pensez-vous de la condition ouvrière du passé, et d'aujourd'hui ?**

« Les conditions de travail qui existaient au début de ma carrière et celles qui existaient à la fin n'avaient plus rien de commun!

Il n'y a plus rien de comparable entre un atelier comme celui où je suis entré pour la première fois, et un atelier d'aujourd'hui : la sécurité, les protections pour les yeux, les oreilles, les mains, les vêtements, l'éclairage... tout a changé!

J'ai vu des ouvriers porter, à deux, des caisses de voitures. Aujourd'hui, elles sont transportées par un chariot automoteur... Il est interdit de porter des charges de plus de 20 kilos, de faire plus de tant de mouvements à la minute...

Il y a 40 ans, j'ai vu des ouvriers des usines de La Janais à Rennes partir à la retraite, « cassés de partout ». Ils fabriquaient les « Ami 6 » et « Ami 8 » après avoir été agriculteurs pendant 20 ans!

Tout a été amélioré. Le progrès a été énorme. Mais tout progrès peut être encore amélioré. Il aboutit à un seuil qu'il faut savoir franchir à nouveau par la suite...

Mais j'ai vu se faire une autre évolution : la disparition de métiers.

Des hommes qui possédaient un savoir-faire, des tours de main, des dons, ont vu leur métier disparaître complètement, remplacé par des innovations techniques et technologiques.

A chaque fois que l'on investissait dans de nouveaux moyens, j'ai été bouleversé par ce que j'ai vu dans les yeux de ceux dont le poste de travail allait être supprimé ou transformé, sachant qu'ils ne se considéraient pas capables d'apprendre un nouveau métier...

Le seul moyen que l'on ait trouvé pour atténuer le choc, c'est d'intégrer très tôt ces personnes dans les « revues de projet », de leur demander tout leur savoir-faire et leurs connaissances afin que le moyen destiné à les remplacer soit sécurisant, adapté, ergonomique et leur permette de passer le mieux possible d'un métier où ils « faisaient » à un métier où ils surveillent la machine qui fait à leur place...

Quand on explique aux gens, qu'ils comprennent ce qui va se passer, et comment cela va se passer, ce qu'ils vont y gagner – y compris en rémunération – ils deviennent partie prenante de cette évolution. »

■ ***Vous sentiez-vous proche de ces hommes, et en particulier des plus modestes ?***

« Oui, parce que je savais d'où je venais. Jamais je n'ai caché que je venais de Locarn. J'ai même usé et abusé de mes origines modestes quand je leur expliquais ce que j'attendais d'eux...

Mes parents m'avaient inculqué des valeurs, dont le respect de chacun. Et de la même manière que j'avais aimé, enfant, le contact avec les cultivateurs qui venaient à la forge, j'ai aimé le contact avec les ouvriers dans toutes les usines que j'ai dirigées.

J'ai toujours retenu les leçons que mes origines – et les difficultés de la vie ! – m'ont apprises : tu ne t'en sortiras que par toi-même, et tu ne seras quelqu'un de bien qu'en respectant et aidant les gens.

Et je me suis efforcé de transmettre ces valeurs que mon éducation et mes origines m'avaient données, à tous les jeunes ingénieurs que j'ai eu à embaucher, qu'ils soient sortis de Polytechnique, de l'Ecole des Mines ou d'ailleurs... Ils sont tous aujourd'hui des chefs d'entreprises. »

■ ***Existe-t-il inévitablement une rupture entre l'ouvrier et ceux qui dirigent : la maîtrise, la direction, « les patrons » ? Que faudrait-il faire pour que compréhension et harmonie s'instaurent ?***

« La première chose est que le « chef » passe au moins la moitié de son temps dans les ateliers, aux côtés de tous ses collaborateurs. Mais cela n'existe que dans les livres !...

A 6 heures du matin, j'étais dans mes ateliers et je faisais le tour de toutes les lignes de production. Je connaissais les gens, et ils se déplaçaient pour venir me voir, si leur travail le leur permettait. Et chacun savait que ma porte lui était ouverte en permanence, s'il en avait besoin. Il n'y a pas de secret, ni de mystère : le rôle d'un « chef », c'est de créer un bon esprit, une bonne entente, de la considération pour l'autre, et de créer du lien social, même avec les familles des ouvriers, en les rencontrant pendant les « portes ouvertes », en s'intéressant à ce que font les ouvriers en dehors du travail...

Étant « chef » je ne suis rien si je ne suis pas capable de considérer mes subordonnés. Et ils ne me suivront que si je suis exemplaire. Ce n'est pas le « chef » qui crée de la valeur ajoutée dans l'entreprise, ce sont les gens qui y travaillent.

Le monde ouvrier serait plus heureux si tous les « chefs » comprenaient et pratiquaient cela !

Il faut cependant dire que la suppression d'anciens échelons d'encadrement a contribué à réduire le fossé entre l'ouvrier et son patron. »

■ ***L'automobile a beaucoup évolué depuis vos débuts dans le métier ! Quelles voitures avez-vous commencé à fabriquer ?***

« Les « Ami 8 », break et berline, puis la « Diane » et la « Visa »...

Le concept de Citroën était de construire des voitures utilitaires et populaires, qui puissent aller dans les « champs de patates »... Des voitures destinées à un monde rural.

Je pense que nous sommes restés trop longtemps dans ce créneau-là : les belles routes se sont multipliées, et nous avons évolué vers le haut de gamme, genre DS et CX.

Les modèles qui ont permis à Citroën de s'en sortir à une époque, ont été la GS et surtout la Xantia...

Aujourd'hui, la marque a su refondre magistralement son style. Elle est considérée comme la Marque la plus novatrice, la plus innovante. »

■ ***Quelles innovations majeures avez-vous vu naître, et parmi elles, lesquelles ont révolutionné l'automobile ?***

« Pour parler des marques que je connais, je citerais la fameuse suspension hydraulique de Citroën, qui était d'avant-garde et apportait un confort inégalable. Les suspensions traditionnelles apportent aujourd'hui un rendu comparable, mais longtemps après !

D'ailleurs la suspension des 2CV et « Ami 8 » était déjà extraordinaire à leur époque...

J'avais aussi été ébloui par les phares directionnels sur les DS et autres...

Le concept du break a été une révolution. La motorisation Diesel, et surtout les petits moteurs diesel ont été une innovation marquante de PSA... Les systèmes anti-pollution, tous les systèmes de sécurité ont constitué des progrès phénoménaux. Il faudrait aussi parler de la tenue de route, de choses comme l'amélioration de l'habitabilité des véhicules, de leur confort et agrément de conduite, de « l'ergonomie », l'intégration du GPS... »

■ ***Un mécanicien en automobile nous disait voici plusieurs années, qu'il ne faisait plus le même métier qu'au début de sa carrière, notamment en raison de la place grandissante qu'occupe l'électronique dans un véhicule... En est-il de même pour le constructeur ?***

« Oui, bien sûr. Aujourd'hui, une voiture est contrôlée en permanence par des capteurs placés partout, et reliés à un « boîtier de servitude intelligent », et à l'ordinateur central.

L'utilisateur du véhicule ne doit surtout pas toucher à quoi que ce soit en cas de problème. Le garagiste va brancher l'ordinateur et pouvoir vous dire en un instant tous les incidents fugitifs qui ont eu lieu au cours des trois derniers mois, sans même que vous vous en rendiez compte !

Pour dépanner, il dispose de toute une « arborescence » de pannes possibles, qu'il va éliminer par vérifications successives pour trouver la panne réelle. Et la réparation consistera souvent à remplacer un boîtier électronique, ou un capteur...

Quand des voitures comme la C5 sont sorties chez PSA, il a fallu lancer un plan de formation colossal. Tout le réseau y est passé : ouvriers des usines, réparateurs, vendeurs... Et tous les outils de mesure et de diagnostic dans les usines ont dû être remplacés !

On a plus souvent besoin d'un informaticien ou d'un électronicien que d'un mécanicien aujourd'hui pour dépanner une voiture ! Le métier n'a plus rien à voir avec ce qu'il était. »

■ ***Le « marché » a lui aussi considérablement changé... Les marques françaises vous semblent-elles en mesure de survivre à la concurrence étrangère ?***

« Nos usines françaises étaient déjà mal implantées auparavant, elles le sont encore plus aujourd'hui. Il y a 30 % de surcapacité de production en Europe actuellement, chez

la plupart des constructeurs, ce que l'on sait depuis longtemps.

De plus, on a exigé de PSA qu'il garde sa production en France, alors que des concurrents comme Fiat ou Volkswagen construisaient des usines dans le monde entier, et que Renault s'alliait avec Nissan pour contourner l'obligation de produire en France, tout en bénéficiant d'aides de l'Etat.

Après avoir manqué des « mariages » vitaux avec BMW et Renault, PSA s'allie aujourd'hui avec GM, parce que la situation n'a cessé d'empirer...

Mais GM ne va pas se gêner pour mener sa politique. Je crains que PSA se fasse tout simplement dépouiller par GM, qui sont les « patrons ». On vient déjà de décider que deux ou trois modèles vont être retardés – préalable à la suppression – pour réaliser une base-véhicule PSA-GM, en réalité sur une base GM... »

■ **Au moment où l'on entend beaucoup parler de « réindustrialisation » de la France, quelles réflexions cela vous inspire-t-il ?**

« Elle ne pourra se faire que par les Régions. Il faut innover, inventer quelque chose de nouveau dans cette France usée. Mais il y a tant de lourdeurs au niveau national, que cela arrivera trop tard. La seule solution est donc que des Régions, des territoires puissent le faire.

Il faut que les Régions puissent aider avec de l'argent public ou privé les PME et PMI – qui tirent l'économie – à se développer, créer des emplois, s'internationaliser, « chasser en meute », selon l'expression d'Alain Glon.

Je crois donc à la réindustrialisation, mais uniquement dans les territoires ; ce que fait l'Allemagne, finalement... »

■ **Vous avez travaillé dans l'une des « locomotives » de l'économie bretonne... Quel diagnostic posez-vous sur la santé de notre région en ce domaine ?**

« J'ai été absent de Bretagne pendant 17 ans. Je n'avais donc pas une idée précise de ce qui s'y passait... Depuis le mois de septembre, je participe aux travaux de l'Institut de Locarn, avec Joseph Le Bihan, et prends conscience que notre région a des gens de valeur, pleins d'idées, d'espoir, de motivation, prêts à s'investir à fond.

Ils demandent des « corridors d'expérimentation » pour la Bretagne, dans des domaines précis. C'est la chance de la Bretagne ! Il faut la saisir !

Notre vieille Bretagne a des atouts formidables : la mer et des milliers de kilomètres de linéaire côtier, la pêche, la meilleure agriculture européenne... et tout ce qu'il faut pour être une puissance économique.

Oui, la Bretagne a la capacité et la volonté de se bâtir un bel avenir en Europe ! »

■ **Vous enseignez dans le cadre des formations dispensées au sein de l'Institut de Locarn, pourquoi avez-vous choisi cet engagement plutôt qu'une « paisible retraite » ?**

« Parce que je suis de Locarn, mais surtout parce que je me sens une dette vis-à-vis de ma Bretagne et de mon bourg de Locarn, qui m'ont transmis des valeurs humaines...

J'ai grandi en me nourrissant de beaucoup de choses ici et là.

Et aujourd'hui – pour être en paix avec moi-même – je considère qu'il est de mon devoir de donner toutes les chances de réussir à tous les jeunes d'ici, et d'ailleurs en Bretagne, qui veulent s'en sortir en brisant l'enfermement dans les inégalités sociales initiales, les préjugés, et en travaillant.

Je considère qu'en suivant une formation de 61 jours à l'Institut de Locarn, en côtoyant tous ces chefs d'entreprises et intervenants de haut niveau qui y viennent, ces jeunes peuvent gagner dix ans d'expériences !

Et puis... Quand on a vu Joseph Le Bihan – comme je l'ai vu face à tous les cadres du groupe PSA, y compris tous les grands patrons – quand on l'a entendu expliquer des choses

uniques, on a envie de le suivre, de travailler avec lui pour la Bretagne et pour notre territoire ! »

■ **Votre retour actif dans le Poher de vos jeunes années vous permet de mieux appréhender la situation... Quels sont vos sentiments et analyses sur ce « pays », ses atouts, ses handicaps, et son avenir ? Et vos idées ou propositions pour que vive, et se développe, notre territoire ?**

« J'y côtoie des gens formidables. Nous ne sommes pas dans le doute ou le défaitisme, l'abandon... Ici, comme ailleurs en Bretagne, il y a dans l'esprit des Bretons une volonté d'entreprendre par eux-mêmes, d'être « auto-entrepreneurs ».

Il y a certes du chômage et des difficultés, mais depuis quatre ans que je parcours cette région, je la vois bouger. Je vois des usines se construire, des entreprises se monter... C'est très bon signe.

Certes, les zones rurales ne sont pas les mieux loties, mais elles peuvent bénéficier de cet élan, d'autant plus que s'amorce un mouvement de retour vers l'ouest et les régions rurales.

Il faut veiller à préserver nos paysages, nos terres agricoles, ne pas continuer à trop concentrer les exploitations agricoles pour en faire des mastodontes, et favoriser le développement d'une transformation locale des productions, comme le lait, dans des petites unités chez le producteur.

Il faut définir un schéma directeur au niveau de la Bretagne, dégager deux ou trois pôles de compétence en fonction des besoins mondiaux, et les créer...

Nous avons les atouts, les savoir-faire, à nous de bâtir notre Bretagne et notre Centre-Bretagne de demain. »

■ **Quelle place aura l'homme dans la civilisation du XXI^e siècle ?**

« Je sens personnellement le besoin de me rapprocher des valeurs humaines que j'ai connues...

L'évolution de nos pays m'inquiète – pas seulement sur le plan économique et social, où la situation est catastrophique, et l'avenir proche périlleux – mais aussi dans ce domaine des valeurs.

Je pense que les hommes vont avoir besoin d'autre chose, d'une réorientation de leur vie, de la découverte d'autres réalités...

L'on va avoir besoin de solidarité humaine, entre générations notamment. Il faut faire reculer l'individualisme et le matérialisme de notre société.

Je suis effaré de voir l'étonnement des gens qui me voient aller visiter ma mère au foyer-logement matin et soir...

On me regarde comme quelqu'un d'anormal... alors qu'il n'y a rien de plus normal que cela ! Quoi de plus humainement normal que de venir en aide à ses vieux parents au lieu de s'intéresser à l'argent qu'ils ont sur leur Assurance-vie ?...

Je retape aujourd'hui une longère à Locarn afin que ma mère puisse y finir ses jours chez elle.

Quand je vois tout ce qu'elle a fait pour tant de gens, et en premier lieu pour mon père et pour nous, ses enfants, je me dis qu'elle mérite au moins cela aujourd'hui.

Ce n'est que du respect ! Et une question de conscience individuelle, de valeur, de responsabilité personnelle... de cœur et d'âme. »

(Entretien recueilli par S.C.)