

L'ENTRETIEN DU MOIS

« IL EST TEMPS DE REMETTRE UN PEU DE CIVISME ET D'HUMANITÉ DANS L'ÉCONOMIE ! »

Le petit paysan devenu patron a fait beaucoup de chemin...

- De l'école buissonnière... à la direction d'une société High-Tech!
- Histoire d'une aventure industrielle sagement menée...
- Quand le patron confie à ses employés les clés d'une entreprise convoitée...
- Un regard singulier et sage sur le monde du travail et de l'entreprise...
- « Depuis les années 94-95 nous sommes entrés dans un engrenage insensé... »
- « Il y avait une telle convivialité dans les campagnes... ! Les gens travaillaient dur mais n'étaient pas pressés ».
- « Je me suis découvert une passion pour les postiers bretons et l'attelage... »



Un entretien avec M. Alexis Le Bris

« Je crois qu'on peut passer son temps à se plaindre des difficultés de la situation actuelle... C'est vrai que les époques sont plus ou moins faciles, mais une fois que l'on a constaté le fait, il ne faut pas rester là à geindre. Il faut y aller, avec les moyens que l'on a !..., nous a confié M. Le Bris.

Ses yeux d'azur rivés dans les vôtres, sa haute silhouette aux larges épaules penchée sur la table que ses mains martèlent avec retenue – comme pour rythmer et appuyer ses paroles – Alexis Le Bris émaille son propos mesuré de silences où il semble méditer un instant les mots dits avec parcimonie, évaluer si ceux qui pourraient suivre valent d'être prononcés, ou attendre de voir si vous souhaitez en entendre davantage...

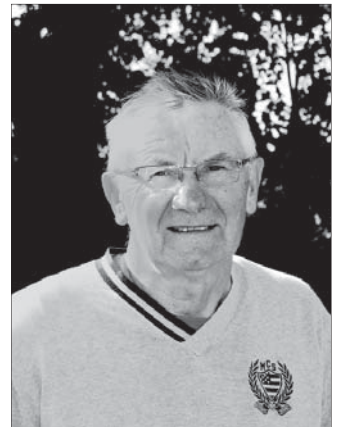
Car on perçoit que ce Breton discret force un peu sa nature pour parler de lui-même. Mais cette timidité masque paradoxalement une profonde empathie naturelle et une véritable estime pour la convivialité.

Elle cache également une grande richesse intérieure, empreinte d'humanité, et un « parcours de vie » qui méritent d'être découverts.

Au fil de cet entretien fourmillant d'anecdotes, A. Le Bris raconte l'étonnant chemin d'un « petit paysan » du Kreiz-Breizh qui rebutait l'école au point qu'il la fit un jour buissonnière... Puis « monta chercher du travail sur Paris » sans rien en poche, sinon un C.A.P. et un rasoir – comme le firent tant de jeunes Bretons

de sa génération – et finit à la tête de sa propre entreprise, édifiée dans un secteur de haute technologie et forte de quelque 50 salariés, auxquels il la céda au moment de revenir au pays vivre une retraite mûrement réfléchie et préparée...

Voici les échos d'un destin singulier, qui réveille pourtant ceux d'une histoire bretonne commune à tant d'enfants de l'Argoat.



■ Voudriez-vous vous présenter brièvement ?

« Je suis né à Callac en 1945. Jusqu'à 14 ans, j'ai été scolarisé à Callac. Très mauvais élève : je supportais mal l'autorité et le fait d'être enfermé dans un système, une structure. J'ai même fait l'école buissonnière pendant trois ou quatre jours, à l'âge de 6 ou 7 ans. Je partais le matin dans les champs au lieu d'aller en classe, et rentrais à la maison quand j'entendais sonner la cloche de fin des cours. Mais je l'ai un jour confondue avec la cloche de la récréation et suis rentré trop tôt... J'ai expliqué à mes parents ce qui se passait. Ils sont allés voir l'instituteur. Je ne sais pas ce qui s'est dit, mais je me suis trouvé mieux après. Cependant, j'ai réalisé plus tard comment un gamin peut vite mal tourner dans ces conditions... Cela fait réfléchir. Il faut faire attention aux jeunes, à leur orientation. Trouver ce pour quoi chacun est fait, et le laisser aller dans sa voie... »

« J'ai tout de suite été embauché : les Bretons avaient la réputation d'être travailleurs... »

A 14 ans, je suis entré au Centre d'Apprentissage à Lamballe pour préparer un C.A.P. de réparation de machines agricoles... Là, au contraire, je me suis retrouvé parmi les meilleurs, si bien qu'après mon C.A.P., on m'a proposé d'intégrer une Ecole Nationale qui regroupait les meilleurs C.A.P. de France, à St Hilaire-du-Harcouët, en Normandie. Là, il fallait à nouveau être parmi les meilleurs, car l'école ne gardait que la moitié des admis après le premier trimestre : 30 sur 60.

J'ai passé un deuxième C.A.P. de mécanicien en construction mécanique, puis un brevet de technicien.

Après le Service militaire, effectué – à reculons – dans l'aviation à Romilly-sur-Seine, il fallait trouver du travail. A l'époque, ce n'était pas difficile : je suis « monté à Paris » et j'ai tout de suite été embauché grâce à un contact qui m'avait été donné. Le fait de venir de Bretagne était un avantage : les Bretons avaient la réputation d'être travailleurs...

Je suis resté douze ans dans cette société, la C.F.I. (Compagnie des Fours Industriels), spécialisée dans la fabrication de fours pour le traitement thermique des métaux : de très grosses installations et des technologies de pointe. Nous travaillions pour l'industrie automobile, l'aéronautique (etc.) dans toute l'Europe. Je faisais les montages et les mises en service des installations sur les chantiers. La semaine de travail était de 54 heures : 10 heures par jour, plus 4 heures le samedi matin, sans compter les heures de route. C'était une autre époque !...

En 1980, avec un collègue de travail – Guy Bourdet, Breton de St-Malo – nous avons monté notre propre entreprise, dans le même secteur industriel : la SERTHEL.

Nous avons travaillé ensemble pendant 20 ans,

développant cette société, qui est passée de deux employés au départ à une cinquantaine, quand nous l'avons cédée, en interne, à notre directeur technique. Je suis resté avec eux pour les aider dans la transition jusqu'en 2005.

« Auprès de mon père, j'avais coupé le foin, le blé avec des chevaux... »

Et je suis venu vivre ma retraite en Bretagne, à Callac. Moi qui n'ai pratiquement jamais pris de vacances durant ma vie professionnelle, je me suis pris de passion pour les chevaux bretons. J'en ai trois et je fais de l'attelage. Chaque matin, quand il ne pleut pas trop, j'attelle et je vais dans les chemins creux et sur les petites routes du secteur. J'ai d'ailleurs créé une association pour nettoyer et entretenir les chemins creux : Diharzer... Pour moi, c'était un peu un retour aux sources, à la vie que j'avais connue à la ferme dans mon enfance. Auprès de mon père, j'avais coupé le foin, le blé avec des chevaux. Dès l'âge de 8 ans, on conduisait l'attelage des faucheuses...

Mes parents étaient agriculteurs, mon père de Kernestic, ma mère de Rosfao, à deux kilomètres. Après leur mariage pendant la guerre, ils se sont installés sur la ferme familiale de Kernestic. Six mois plus tard, un frère de mon père rentrait des camps de prisonniers en Allemagne. L'on n'avait plus de nouvelles de lui depuis 5 ans, et on l'avait cru mort. Il était dans l'état de santé que l'on imagine... Mes parents ont décidé de lui laisser la ferme et, ne trouvant pas d'autres fermes, ont déménagé dans un petit logement à Callac.

« A l'époque, les vacances, c'était le travail aux champs... »

Mon père s'est mis à travailler dans les carrières, puis à faire du bois de chauffage qu'il fendait à la hache, puis à vendre du charbon, et ensuite du fuel, puis à fabriquer des parpaings pour le bâtiment...

Durant les quatre ou cinq premières années de ma vie, j'ai surtout été élevé par mes grands-parents, à la ferme à Rosfao, «heureux comme un pape». J'étais dans la campagne, auprès de mon oncle et de ma tante qui étaient jeunes.

A l'époque, dans les campagnes, les vacances, c'était le travail aux champs...

Je me suis marié en juin 1968, avec une jeune Bretonne qui travaillait à Vitry dans les P.T.T. Nous avons un fils et des petits-enfants. »

■ Après avoir débuté avec un C.A.P., vous vous êtes lancé dans «l'aventure» industrielle, avez bâti une entreprise dans un secteur de haute technologie... Si vous vous retrouviez aujourd'hui à l'âge que vous aviez alors, tenteriez-vous la même aventure ?

« Probablement... Je ne vois pas pourquoi je ne le ferais pas, même si c'est difficile aujourd'hui. Mais ça l'était aussi en 1980 quand nous avons créé notre entreprise, sans aucun avoir, sans trésorerie.

Et ce n'est pas parce que vous êtes connu en tant qu'ouvrier au sein d'une société que les gens vont vous faire confiance quand vous créez votre propre affaire ! »

■ Quels furent vos premiers pas dans le métier ?

« J'ai commencé comme agent technique... Je livrais un jour du charbon avec mon père chez les «bonnes sœurs» à Duault. C'était pendant ma dernière permission d'appelé sous les drapeaux...

La religieuse qui dirigeait l'école privée de Duault m'a alors demandé ce que j'allais faire après le Service militaire.

« Je ne sais pas trop – lui ai-je répondu – je vais sans doute monter à Paris chercher du travail... »

Elle m'a répondu qu'elle avait un frère qui était directeur technique dans une société spécialisée dans la fabrication de fours industriels, et m'a donné son numéro de téléphone.

Rentré du Service militaire un vendredi, j'ai demandé un peu d'argent à mes parents. De quoi tenir quelques jours à Paris pour trouver du travail...

J'ai pris le train de nuit du dimanche soir – le train postal – à Callac pour être à 5H30 le matin à Paris. Arrivé à Montparnasse, pas très frais, j'ai appelé le numéro que l'on

m'avait donné. Et on m'a dit de venir. C'était à Montreuil. Je ne savais pas trop comment fonctionnait le métro mais j'ai réussi à aller jusqu'à la Croix de Chabaux. Sachant encore moins comment fonctionnaient les bus, je suis monté à pied jusque sur le plateau de Montreuil, où se trouvait la C.F.I....

Là, je me suis mis en contact avec le frère de cette religieuse de Duault, Jean Bourel, originaire de Lamballe.

Il finit de lancer les chantiers du matin, puis me fait venir et me demande ce que je sais faire. Je lui dis que je n'ai jamais travaillé, et lui décline mes diplômes : C.A.P. de dessinateur en construction mécanique, C.A.P. de mécanicien agricole, brevet de technicien agricole...

« C'est comme les fours industriels, c'est de la bonne mécanique ! Je t'embauche comme agent technique » me dit-il.

« Je ne sais pas ce que c'est... »

Il appelle son frère Bernard, au bureau d'études, et lui demande de me prendre avec lui en déplacement, à Charleville. Départ immédiat...

Je n'avais rien avec moi, sauf mon rasoir électrique dans la poche. Ils ont bien ri, m'ont trouvé ce qu'il fallait, et je suis parti pour les Ardennes.

De retour à l'entreprise le samedi, Jean Bourel m'a demandé si le travail me convenait. J'ai répondu oui, et il m'a embauché. A l'époque, on ne parlait pas de salaire, d'argent...

J'ai commencé à faire des chantiers dans toute la France, et jusqu'en Yougoslavie, en Italie près de Milan, en Belgique... »

■ Comment le tout jeune ouvrier que vous étiez est-il devenu chef d'entreprise ?... Voudriez-vous évoquer les étapes et faits marquants de cet étonnant cheminement ?

« Tout d'abord, au bout de cinq années vécues à ce rythme – départ le dimanche soir pour être le lundi matin sur les chantiers, souvent, et retour à la maison le samedi matin – ma femme m'a demandé de changer de poste. Notre fils était né...

Après quelques péripéties, Jean Bourel m'a trouvé une place au bureau d'études, où j'ai travaillé durant 4 ans, puis à la tête d'un service que la C.F.I. créait pour les équipements de chauffage.

En réalité, c'était quasiment un travail de chef d'entreprise, car j'étais totalement autonome dans ce service. Après 2 ou 3 ans, j'ai envisagé de créer ma propre société. Je maîtrisais tous les aspects du métier. Mais j'étais un peu trop timide de nature... J'en ai parlé à mon collègue Guy Bourdet, qui était entré chez C.F.I. en même temps que moi, et qui était excellent dans les relations. Nous en avons discuté pendant un an, puis nous sommes lancés à deux, sans rien...

Nous nous sommes installés chez moi, dans une chambre du pavillon que je venais de faire construire. Le matériel et la fabrication étaient dans le garage...

La femme de Guy, qui était secrétaire, tapait notre courrier le samedi.

Cela a duré ainsi pendant deux ans. Mais la croissance de l'activité, les embauches d'ouvriers, nous ont obligés à louer un petit local, puis nous avons acheté un grand bâtiment où nous disposons de 400 m² de bureaux, car l'activité de l'entreprise n'a jamais cessé de progresser. Nous travaillions dans ce secteur des fours industriels de haute technologie pour Renault, P.S.A, le Centre de recherche d'E.D.F. – qui lançait les centrales nucléaires – la SNECMA, Gaz de France, Caterpillar (etc.) et pour de grosses sociétés canadiennes, américaines... »

■ Quels furent les moments les plus difficiles, les obstacles rencontrés... ?

« Il y en a toujours, de plus ou moins difficiles, mais nous n'en avons jamais rencontré d'insurmontables, et nous avons eu l'avantage d'être deux à la tête de l'entreprise, étant très complémentaires et travaillant en parfaite entente.

Nous avons chacun nos clients, lui «passant» mieux auprès de certains clients, moi auprès d'autres... Mais nous

faisons tous les devis, et tous les chiffrages ensemble.

Nous avons aussi toujours fonctionné en autofinancement, sans recours aux prêts bancaires. Cela nous a obligés à nous «serrer la ceinture» les premières années afin de dégager un fonds de roulement suffisant.

Pas question de nous octroyer de gros salaires. Les clients étaient reçus à la maison, chez nous, et ma femme préparait le repas...

Mais de ce fait, la société avait les reins solides ! Et nous avons veillé à toujours la maintenir à la pointe des rapides évolutions du métier. »

■ **Et à l'inverse, les sources de satisfaction, les joies... ?**

« L'une des plus grandes satisfactions était de voir celle de nos clients quand nous mettions en route l'installation que nous leur avions fabriquée. Car c'était de très grosses installations ! Nous avons eu des chantiers qui duraient plus d'un an sur un même site... »

À l'époque, l'on était plus attentif et sensible à l'aspect technique des réalisations, et la convivialité était plus grande. Aujourd'hui, l'aspect financier a pris le pas sur tout, et c'est désagréable ! J'ai aussi eu le plaisir «d'embaucher» celui qui m'avait embauché à mes débuts : Jean Bourel, qui était parti à la retraite bien avant nous, mais qui s'y ennuyait un peu. Je lui ai alors proposé de venir travailler avec nous, de même que son frère. Jean Bourel était «un type formidable», qui avait un savoir-faire exceptionnel, et un don de pédagogue hors pair. Avec lui, qui vivait à Erquy, nous avons monté à Dinan un bureau d'études breton pour notre société... »

■ **Pourrait-on en 2015, en France, réussir un tel parcours ? Cette possibilité ne démontre-t-elle pas que notre société si imparfaite qu'elle soit, et elle l'est, permet cependant à ceux qui partent de loin, de gravir bien des échelons... ?**

« Je pense qu'un tel parcours est possible aujourd'hui. Le tout est de ne pas partir en ayant pour objectif de «se faire de l'argent». Sinon, c'est l'échec assuré. Il faut attendre que l'outil de production soit en place, que vous ayez fait du bon travail, construit votre clientèle, fait prospérer l'entreprise... »

Il n'y a pas de secret. Quelle que soit l'époque, c'est comme cela qu'il faut bâtir une société. »

■ **Quels conseils donneriez-vous à vos petits-enfants, s'ils voulaient suivre le même parcours ?**

« Mon fils, qui, à l'origine, avait un brevet d'électromécanicien, a commencé par travailler avec nous. Ce n'est jamais très facile de trouver sa place quand on travaille dans l'entreprise paternelle, si bien que je lui ai proposé de l'aider à fonder sa propre société. Nous l'avons fait, dans un secteur d'activité périphérique au nôtre – l'isolation thermique des fours. Il a travaillé pour nous en sous-traitance au départ, a fait prospérer son affaire peu à peu, a racheté la petite société d'un sous-traitant qui mettait la clé sous la porte, en Isère, et s'est installé là-bas, à Chambéry. Ses deux petites sociétés marchent très bien, depuis une quinzaine d'années... »

On peut donc bâtir une entreprise aujourd'hui, même si c'est un peu plus difficile qu'hier. Mais il faut «y aller», voir ce qui se fait ailleurs, travailler sérieusement... »

■ **Quels «modèles», personnages, ou principes vous ont inspiré ou guidé au cours de ces années ?**

« Je n'ai pas vraiment eu de «modèle», hormis Jean Bourel, mais on rencontrait ici et là dans les usines de très bons techniciens, avec lesquels nous travaillions dans une collaboration très fructueuse.

Un de mes principes – et de mes conseils – est de ne pas prendre un marché sur lequel on va devoir faire des compromis sur la qualité : on y perd son temps, son argent, le client... »

Mieux vaut en faire moins et adapter sa société !

Les marchés sont «tirés» au maximum aujourd'hui, et les gens ne veulent pas comprendre que tout le monde y est perdant ! »

■ **Vous avez connu «le monde ouvrier», puis la responsabilité de patron. Vos expériences d'ouvrier vous ont-elles servi plus tard... ?**

« Oui, beaucoup !... »

Je me souviens de cette entreprise de chaudronnerie de Saumur-en-Auxois que nous avons reprise en 1992. Elle déposait le bilan, et très vite nous avons vu que c'était le patron qui était en cause, mais que plusieurs ouvriers étaient très bons. Nous leur avons confié l'entreprise, en leur disant qu'ils devaient la faire tourner seuls, et que nous leur faisons confiance... Ils l'ont fait, réalisant un excellent travail, et sont restés jusqu'au bout avec nous.

J'ai aussi toujours eu de très bonnes relations avec mes ouvriers, et avec l'ensemble du personnel.

Une fois par an nous revoyions les salaires. Nous exposions le bilan, ce que nous avons réalisé et ce que cela avait coûté ; ce que nous avons manqué et pourquoi nous l'avions manqué, et ce qui restait en caisse... »

Puis nous décidions des augmentations de paies, des primes, ou d'une augmentation de la trésorerie en vue d'un développement de la société... »

Et tous les salaires étaient affichés sur un grand tableau, y compris ceux des «patrons» !

Le fait d'avoir connu tous les aspects du travail dans l'entreprise, en tant qu'agent technique, me permettait aussi de traiter avec les clients en parfaite connaissance de cause : on ne pouvait pas venir me «raconter des histoires» !... »

■ **Qu'est-ce, à vos yeux, qu'un bon «patron» ?**

« Tout d'abord, ne pas être trop «gourmand». Si vous commencez par vider votre trésorerie pour vous faire un gros salaire, et que vous passez par les banques pour constituer votre fonds de roulement, vous fragilisez votre entreprise.

Or, aujourd'hui, presque toutes les sociétés passent par les prêts bancaires... »

L'Etat lui-même devrait inciter les entreprises à avoir un fonds de roulement plus important. Cela éviterait beaucoup de faillites... »

Notre entreprise a connu des périodes très «creuses» – en 1992, par exemple – mais nous avons passé le cap difficile en mobilisant tout le monde pour réaliser nous-mêmes des travaux qui étaient sous-traités jusqu'alors : armoires et câblages électriques, démarrages des installations... »

Le gars du bureau d'études, qui avait moins de travail, venait sur le chantier effectuer le câblage dont il avait fait les plans... »

Un bon chef d'entreprise sait aussi motiver et rassurer ses employés. Un ouvrier inquiet ne travaille pas sereinement. J'allais sur les chantiers quand des problèmes techniques difficiles surgissaient, et que certains étaient un peu paniqués parce que des millions étaient en jeu ; par exemple, quand un four tombait en panne et qu'il y avait des pièces valant plusieurs millions à l'intérieur, avec seulement quelques heures pour les sauver... »

Un patron doit être responsable. »

■ **Pourquoi, le moment de la retraite venu, avez-vous choisi de confier cette société que vous aviez créée de toutes pièces à vos employés d'alors ?**

« Ce n'était pas le meilleur choix pour mon collègue Guy Bourdet et moi, en termes financiers, puisque nous leur avons cédé l'entreprise à environ 50% du prix que nous en aurions tiré à l'extérieur. Mais ce choix d'une reprise en interne était déterminé. C'était tout simplement un choix humain. »

■ **Quelle a été la réaction de vos ouvriers ?... Et celle de «patrons» de votre connaissance ?**

« Les employés de la société en ont été très heureux. C'était pour eux un choix idéal, d'autant que je restais avec eux pour plusieurs années de transition en douceur. Les clients ne se sont même pas rendu compte que l'entreprise avait changé de nom. Je continuais à aller voir les clients,

accompagné par mon directeur technique – Francis Fromont – comme auparavant...

La différence était que c'était lui le nouveau patron de la société, et qu'il a pris la relève petit à petit... Et cela s'est très bien passé.

Quant aux autres chefs d'entreprise du secteur, je n'ai pas eu d'échos particuliers à propos de ce choix. Je sais que des concurrents étaient déçus de ne pas pouvoir racheter notre société... »

■ Est-ce une démarche qui vous semble pouvoir – ou même devoir – se généraliser, ou du moins qui devrait être plus fréquente ?

« Ce devrait être la solution la plus fréquente, la démarche normale. Le problème c'est que les intérêts financiers priment presque toujours : on veut récupérer un maximum d'argent... »

Mais j'ai expliqué à des artisans de la région, ici à Callac, comment j'avais vendu la société à mes salariés. Ils l'ont fait eux aussi et cela a très bien marché !

La difficulté est souvent de trouver dans l'entreprise des gens capables, compétents, et de confiance, pour la reprise de la société...

Ce ne sont pas toujours ceux qui ont les capacités intellectuelles et les diplômes les plus élevés qui feront des chefs d'entreprise. Il faut une tournure d'esprit, une mentalité... Sans doute une éducation.

Je déplore d'ailleurs que l'on ne parle jamais de l'entreprise à l'école – comment et pourquoi créer une entreprise – alors que c'est elle qui fait vivre tout le monde ! »

■ Quel regard portez-vous sur le « monde du travail » et de l'entreprise tel que nous le connaissons actuellement, et par comparaison à celui que vous avez connu à vos débuts ?

« Je crois qu'on peut passer son temps à se plaindre des difficultés de la situation actuelle... C'est vrai que les époques sont plus ou moins faciles, mais une fois que l'on a constaté le fait, il ne faut pas rester là à geindre. Il faut y aller, avec les moyens que l'on a !

C'est ce que je viens de dire : peu de gens ont envie de « se battre », d'entreprendre.

C'est un peu ingrat au départ. Il faut accepter de ne pas gagner beaucoup au début, se donner à fond pour bien faire marcher son entreprise... Mais après, l'affaire tourne et le reste vient. »

■ Vous en avez vécu bien des évolutions... Lesquelles ont été les plus marquantes pour vous ; les plus attrisantes, ou au contraire les plus réjouissantes ?

« Je pense qu'un grand tournant a été pris dans les années 1994-95... »

Un exemple caractéristique : tous les fournisseurs des usines Renault ont un jour été convoqués au siège du Groupe et réunis dans un amphithéâtre. Là, on nous a expliqué qu'il fallait désormais que nous réduisions tous le coût de nos installations de 20 % !

C'était littéralement insensé ! On nous a expliqué que nos installations étaient trop bien faites, que Renault ne voulait pas de la « surqualité », mais des prix inférieurs. Peu leur importait ce que nous allions faire du point de vue technique, ils voulaient le moins cher possible, à partir de leur cahier des charges...

Les marchés ont commencé à se traiter aux enchères, sur Internet. Renault nous demandait de nous connecter à telle heure et affichait un prix de départ pour un marché donné. Puis ce prix baissait, et la société qui était preneur à tel prix arrêta la descente et décrocha le marché, sans que Renault ne sache quelle qualité de travail elle allait fournir...

J'ai demandé à Renault de ne plus nous consulter dans ce genre d'affaire où la société qui prend le marché va être perdante ou « tirer » sur la qualité du travail.

Cet engrenage insensé a aujourd'hui gagné tous les domaines ! »

■ Si vous aviez à entreprendre aujourd'hui, quel domaine choisiriez-vous ?

« C'est très difficile à dire a priori.

Je crois que chacun doit chercher et trouver le domaine qui lui correspond, pour lequel il possède des capacités. Et il ne faut pas alors laisser passer les occasions qui se présentent. C'est là qu'il faut avoir cet esprit d'entreprise dont j'ai parlé, savoir « y aller »...

J'ai un jour aidé un maçon portugais à monter sa petite entreprise dans le bâtiment. Il s'appelait Antonio et travaillait chez moi. Un très bon ouvrier, mais qui avait un très mauvais patron. Je lui ai conseillé de se mettre à son compte. Mais il ne le voulait pas, disant qu'il ne savait pas écrire...

Je lui ai dit que sa femme, qui était normande, pourrait s'occuper du secrétariat. Puis il m'a dit que c'était trop compliqué...

Je lui ai alors proposé de monter avec lui une SARL. J'apportais des fonds et prenais 51 % des parts. Il a accepté et a monté une petite entreprise qui a très bien marché.

Après plusieurs années, voyant bien que le fait de détenir 51 % des parts – moi qui ne faisais rien dans l'entreprise – immobilisait un capital et la bridait, je lui ai proposé de me les racheter à un prix très intéressant pour lui... Tellement intéressant qu'il a cru à un marché de dupes, et sa comptable aussi !

Il a fallu que je lui explique la raison de ma démarche et leur en démontre, avec ma comptable, chiffres à l'appui, tout l'intérêt pour lui, pour qu'il accepte.

Je lui ai donné quelques conseils pour la suite, et il a pu développer son entreprise de façon extraordinaire ! »

■ Dans quel pays, en Europe ou ailleurs, la faculté et les moyens d'entreprendre vous semblent-ils plus favorables ? Pourquoi ?

« Cela dépend des secteurs d'activité. Dans celui où j'ai travaillé et où travaille toujours mon fils, l'activité est bonne et la concurrence faible.

Mon fils a du mal à trouver du personnel. On ne trouve plus de chaudronniers en France ! Il ne trouve pas un seul Français pour faire de l'isolation thermique. Certains métiers sont désertés, malgré les bons salaires... Et donc, à l'inverse, les jeunes qui veulent apprendre ces métiers, et sont motivés, sont assurés de trouver de l'emploi !

J'ai aussi souvent eu des difficultés à trouver du personnel qualifié prêts à « creuser » leur métier pour améliorer le détail des choses.

Nous avons essayé de travailler avec des ingénieurs, sortis de grandes écoles, mais cela ne marchait pas ! Ils ne voulaient pas se déplacer sur les chantiers pour voir exactement ce que voulait le client et comment réaliser l'installation sur place. Dans le cas d'installation aussi complexe, le cahier des charges donné par le client ne suffit pas. Il faut aller voir sur place et discuter...

Nous étions donc obligés de former notre personnel. »

■ Le « poids » des diplômes pèse-t-il lourd, trop lourd, en notre époque ?

« Le problème est que souvent les diplômés pensent que leur diplôme leur donne des connaissances définitives et à vie... Or, on apprend tout au long de sa vie professionnelle. L'école fournit les bases. Ensuite, il faut continuer à apprendre. L'école nous donne ce qui nous servira à apprendre...

Les entreprises ne font d'ailleurs plus leur travail en ce domaine. Renault avait autrefois une école très réputée. Ses apprentis en sortaient avec une référence recherchée...

Je pense que, de manière générale, on survalorise en France les études intellectuelles, les diplômes comme le Bac, au détriment des formations pratiques, des métiers de technicien... »

■ Avez-vous senti parfois chez quelques-uns une certaine condescendance à votre égard ?

« Je pense que cela arrive surtout dans les grandes sociétés où on place des hauts diplômés, parce qu'ils sont

sortis de grandes écoles, à des postes qu'ils ne sont pas capables de tenir. Il y a une marge énorme entre le savoir et la pratique des choses.

Et la situation est encore pire quand ces personnes ont à gérer du personnel, ce qui est souvent le cas. La gestion du personnel n'est pas une question de diplômes, mais d'abord de relations humaines... »

■ A l'inverse, avez-vous rencontré approbation, encouragement, et même admiration ?

« Peu... Mais j'en reviendrai encore à Jean Bourel qui nous a approuvés et encouragés quand nous avons annoncé notre départ du C.F.I. pour créer notre propre entreprise.

Il a bien voulu nous recevoir chez lui, tout de suite, pendant ses vacances à Erquy. Nous lui avons expliqué notre décision...

« Je m'en doutais – nous a-t-il répondu – et vous avez raison ! »

C'était un homme d'expérience, un directeur technique qui était aussi un vrai patron.

Notre décision n'a pas reçu le même accueil à la direction générale !... »

■ Comment percevez-vous, et analysez-vous à grands traits, la situation économique de notre pays, de l'Europe, et du monde, qui sont en profonde mutation... Quelles réflexions cela vous inspire-t-il ?

« A l'échelle de l'Europe, le problème c'est la distorsion entre les conditions imposées aux entreprises selon les pays : le marché est ouvert, mais les entreprises ne s'y confrontent pas avec les mêmes armes. Il y a des inégalités terribles. On le voit actuellement dans l'agriculture...

C'est à ce niveau qu'il est impératif et urgent d'homogénéiser l'Europe.

Il est aussi temps de réguler la finance et les transferts financiers.

Les entreprises qui ont procédé à des délocalisations ont joué un mauvais jeu en allant chercher une main-d'œuvre à bas coût. D'autant que c'était bien souvent une chimère. Dans l'automobile, par exemple, le temps de fabrication d'une voiture est d'environ 8 heures, à cause de la robotisation. Que représente donc un salaire horaire un peu plus élevé, sur 8 heures, rapporté au coût global de production d'une voiture ? Presque rien !

Beaucoup d'entreprises ont fait produire hors du pays ce qu'il n'aurait pas coûté beaucoup plus cher de produire ici, en sauvant des entreprises, et même des secteurs entiers d'activité...

Reprenons l'exemple de l'agriculture : les paysans demandent une hausse de quelques centimes sur le kilo de viande ou le litre de lait. Mais qui ira vraiment se plaindre d'une hausse de quelques centimes ? Qui la remarquera vraiment ? Il est temps de remettre un peu de civisme et d'humanité dans l'économie !

Et il faudrait aussi parler de tous les savoirs et savoir-faire que ces délocalisations ont fait disparaître, parfois définitivement... »

■ Vous avez choisi de revenir « au pays » pour vivre votre retraite... Reconnaissez-vous les campagnes de votre enfance ? Quelles transformations vous ont le plus frappé ?

« Les campagnes ne sont plus tout à fait les mêmes, mais ce sont moins les transformations dans le paysage – avec le remembrement, par exemple – que les changements dans le mode de vie qui m'ont frappé.

En quittant la Bretagne, jeune, je ne savais pas si je reviendrais un jour. Mais dès 40 ans, j'ai envisagé d'arrêter mes activités quand viendrait la cinquantaine... Et vers 45 ans, j'ai commencé à réfléchir à mon retour, ici, et à le préparer.

Mon rêve était de reprendre une petite ferme, mais ma femme n'y était pas favorable. Nous avons donc acheté deux hectares et demi au Restellou, pour élever mes chevaux, avoir un jardin potager.

J'ai la pâture et je fais mon foin pour les bêtes. J'ai construit mon hangar... »

■ Que regrettez-vous de la vie rurale d'hier ?

« La convivialité... Il y avait une telle convivialité dans les campagnes, que je m'étais imaginé la retrouver à mon retour. J'ai été déçu.

Autrefois, par exemple, on savait s'arrêter pour discuter un moment. Les agriculteurs prenaient le temps pour parler quand ils se croisaient sur les routes ou aux champs... Aujourd'hui, c'est devenu rare. Chacun est dans son gros tracteur et fonce, toujours pressé, d'un champ à un autre... »

■ Quels souvenirs d'enfance sont en vous les plus vivaces ?

« Les grands travaux : les foins, les moissons, les battages, la récolte des pommes de terre... Les champs étaient pleins de monde. Le soir on se rassemblait pour les veillées. Mes grands-parents étaient très hospitaliers... Les gens travaillaient dur, mais n'étaient pas pressés comme aujourd'hui.

On parlait ensemble. Il n'y avait pas de radio, pas de télévision... même pas d'électricité quand j'étais enfant. Je me souviens de l'inauguration du premier transformateur du secteur. J'avais 12 ans et j'étais allé y assister. Dès sa mise en route, j'ai couru jusqu'à la maison pour appuyer sur le bouton et voir les ampoules électriques l'éclairer comme jamais elle ne l'avait été. Nous n'avions que de petites fenêtres, et il y faisait toujours sombre !

Quand je dis cela à mes petits-enfants, ils pensent que je leur raconte des histoires ! »

■ Vous avez beaucoup voyagé ; « citoyen » du Centre-Bretagne depuis plusieurs années, vous en observez attentivement la situation... Quelle est votre « diagnostic », et quelles seraient vos préconisations ?

« Le Centre-Bretagne aurait vraiment besoin d'un peu d'industrie. Il n'y en aurait pas besoin de beaucoup pour faire la différence et offrir un surcroît d'emplois...

On voit aujourd'hui que l'agroalimentaire ne suffit pas.

La richesse économique de la Bretagne a toujours été sa main-d'œuvre. Les gens y étaient des « bosseurs ». Il aurait suffi de peu pour qu'elle connaisse une grande prospérité.

Est-ce encore possible aujourd'hui ? Je ne sais... »

■ Au-delà, la Bretagne peut-elle se faire une place spécifique « au soleil » dans la mondialisation et la standardisation qui se développent à grande vitesse ?

« Je ne pense pas que la Bretagne ait à ce niveau des problèmes particuliers. Elle est dynamique. Elle a des lanceurs de projets novateurs. Peut-être faudrait-il qu'ils soient plus nombreux...

Et quand on voyage beaucoup un peu partout, comme je l'ai fait, on se rend compte que l'on est bien ici : la Bretagne est agréable à vivre ! Peut-être est-ce pourquoi les Bretons expatriés aiment revenir y vivre leur retraite, et que les jeunes ont du mal à la quitter ? »

■ Que pensez-vous de « la retraite », et comment vivez-vous cette rupture d'avec la vie professionnelle ?

« J'ai eu la chance de vivre une assez longue période de transition. J'ai longtemps gardé le contact avec l'entreprise. Et il faut faire attention de ne pas lâcher brutalement. On peut se sentir soudain totalement inutile... Pour beaucoup de gens, c'est dramatique.

La retraite se prépare, se construit à l'avance. Il ne faut pas se contenter de suivre les chemins battus du « 3^e âge ».

Un autre aspect regrettable, c'est la perte de savoir-faire au sein des entreprises par manque de transmission entre ceux qui partent à la retraite, après avoir accumulé des compétences pendant une vie professionnelle, et les autres. Quel gaspillage ! Il y aurait beaucoup à faire en ce domaine ! L'on a tendance à penser qu'il suffit de remplacer un « bonhomme » par un autre sur un poste... Mais non, c'est une somme de compétences qui s'en va, et qu'il s'agit de retrouver ! »

(Entretien recueilli par Samuel Charles)