



LE MAGAZINE DES HISTOIRES D'ENTREPRISES ET DES ENTREPRISES DANS L'HISTOIRE
www.histoire-entreprises.fr SEPTEMBRE 2006 - 7,50 €

HISTOIRE D'ENTREPRISES

YVON GATTAZ,

“Il faut espérer
pour entreprendre”

LA “FUSÉE ÉLECTRIQUE” DE HEILMANN

GEORGES VIAUD, L'HISTORIEN DES BRASSERIES FLO

JORELLE, FABRICANT DE JOUETS EN BOIS DEPUIS 1864

DENTRESSANGLE

LES CLÉS D'UNE CROISSANCE
SPECTACULAIRE

BILLANCOURT

LA FIN D'UN MYTHE ?

CHÈQUE DÉJEUNER

UNE ENTREPRISE
COOPÉRATIVE CRÉÉE EN 1964

Au secours,
le paternalisme
revient !



BeLink

Opérateur en solutions
de dématérialisation



www.groupe-belinck.fr

LIVRE D'ENTREPRISE

LIVRE DE CULTURE

LIVRE DE MARQUE

MUSÉOGRAPHIE D'ENTREPRISE

DOCUMENT AUDIO
(MÉMOIRE D'ENTREPRISE)

DOCUMENTAIRE AUDIO-VISUEL

FILM D'ENTREPRISE

CRÉATION D'ÉVÉNEMENT

Découvrez et faites découvrir une histoire singulière : la vôtre.

Plongez dans l'histoire d'une entreprise et mettre en valeur son aventure humaine, c'est souvent donner du sens au présent et toujours préparer l'avenir.

*Depuis 1999,
Histoire d'entreprises donne du sens aux histoires d'entreprises.*

MAVIC

ACADEMIE DE DANSE
PRINCESSE GRACE DE MONACO

AGENCE DE L'EAU
RHÔNE MÉDITERRANÉE & CORSE

COMAP

FERRARI TEXTILES

GATTEFOSSÉ

GERLAND ROUTES

GROUPE RÉEL

MBF PLASTIQUES

MALERBA

histoire
D'ENTREPRISES

1, rue des rivières - CP 421
69338 Lyon cedex 09 France
Tél. +33 (0)4 72 19 87 91
Fax +33 (0)4 72 19 87 81
E-mail : info@histoire-entreprises.fr

www.histoire-entreprises.fr

FOT L'IMPRIMEUR À LA MODE ?



histoire

D'ENTREPRISES

ABONNEMENT

page 4 et sur internet
<http://www.histoire-entreprises.fr>

ÉDITION

Histoire d'entreprises est un magazine trimestriel édité par la société Histoire d'entreprises (1999).
Imprimé en France par FOT (Lyon)
Commission paritaire : en cours
Dépôt légal : juillet 2006

ADMINISTRATION ET COMPTABILITÉ :

Nathalie Bernard, Jean-Christophe Chabert

FABRICATION : Éliane Lubin, Frédérique Michel

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION : Frédérique Michel

DIRECTION ARTISTIQUE ET RÉALISATION : Patrick Bafon

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : Jean Vasseur

Ont collaboré à ce numéro :

François Bon, Alain Borderie, Elisabeth Kàrolyi,
Frédéric Magda, Claire Moyrand, Tom Ortega, Valérie
Sanetra, Antoine Stephani, Véronique Védrenne.

REMERCIEMENTS

Frédéric Barre, Pom Bessot, François Bon, Françoise
Bosman, Valérie Buisson, Jacques-Henri Bourdois,
Philippe Bourgeois, René Clairon, Joël Doux, Estelle
Emond, Maria-Felix Frazao, Philippe Heracles, Elie
Jamhoury, Isabelle de Labarthe, Philippe Lagrevol,
Franck Léon, Jean-Charles Leyris, Fabienne Maurin,
Thomas Meyrial, Jean Mochon, Sophie Morel, Jacques
Moyrand, Pierre Vasseur, Jacques Villié.

RELATIONS AVEC LA PRESSE : Géraldine Musnier

DIFFUSION : René Clairon, Média 10

CRÉDIT PHOTOS : Centre des Archives du Monde du Travail
Chèque Déjeuner / Éditions du Cherche Midi / Groupe
Dentressangle / Groupe Flo / Frédéric Magda
Point Presse Afrique pour Ebotan / Radiall
Valérie Sanetra / Antoine Stephani / Véronique Védrenne.

CONTACTS

Histoire d'entreprises
1 rue des rivières - CP421
69338 Lyon Cedex 09 - France
Tél. 04 72 19 87 87
Fax : 04 72 19 87 81
E.mail : info@histoire-entreprises.fr

L'Histoire d'ent
vous pass

Abonnez-vous



reprises ionne ?

maintenant !

BULLETIN D'ABONNEMENT

Bon à découper ou à photocopier, et à renvoyer accompagné de votre règlement au service abonnement :
Histoire d'entreprises, 1 rue des rivières - CP 421 - 69338 Lyon Cedex - France.

- 1 an (4 numéros), 27 € (port offert), au lieu de 35 €**
 2 ans (8 numéros), 47 € (port offert), au lieu de 68 €

Total de votre commande TTC : _____

Tarifs France Métropolitaine. Autre pays : nous contacter.

Nom : _____

Prénom : _____

Entreprise : _____

Adresse de livraison : _____

Code postal : _____

Localité : _____

Pays : _____

Téléphone : _____

E-mail : _____

Profession / fonction : _____

Année de naissance : _____

Chèque bancaire ou postal
à l'ordre de Histoire d'entreprises

Carte bancaire
Numéro de la carte

Date d'expiration

Virement Bancaire

N° de compte : 13907 00000 00200704075 43

Date et signature

Je désire recevoir une facture.

Conformément à la loi Informatiques et Libertés
du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès
et de rectification aux données vous concernant.

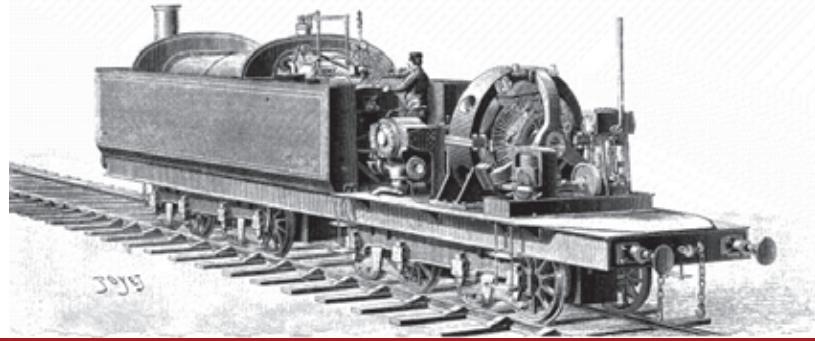
sommaire

8

Rétroviseur

La Fusée électrique

Grâce au Centre des Archives du Monde du Travail, redécouvrez la Fusée électrique de Heilmann
"La création de la locomotive électrique est assurément un des grands épisodes de l'histoire industrielle moderne !"



16



Portrait

Georges Viaud, l'historien des Brasseries Flo

Georges Viaud, historien du Moyen Age, amoureux du quartier Montparnasse et ancien chef de rang à la Coupole, est devenu le responsable du patrimoine historique des Brasseries Flo. Depuis 5 ans, il perpétue la mémoire du Montparnasse des années folles et devient le gardien de l'esprit brasserie. Un emploi à plein temps consacré à des recherches, des conférences ouvertes au public et à l'organisation d'expositions.

24

Grands témoins

Yvon Gattaz l'entrepreneur

Académicien, créateur de plusieurs associations, Président du CNPF (futur MEDEF) de 1981 à 1986, Yvon Gattaz est d'abord et avant tout un entrepreneur "à partir de zéro", fondateur de la société Radiall. Rencontre avec l'inventeur de l'expression "entreprise patrimoniale", qui vient de remporter un beau succès de librairie avec "Mes vies d'entrepreneur".



Ailleurs

Ebotan : une porcelaine de Limoges aux motifs africains a conquis les États-Unis

Josiane Raphaël est née au Cameroun et s'est installée à Paris pour étudier l'architecture dans les années 1980. Riche d'une double culture, occidentale et africaine, elle s'est posé la question de la transmission du patrimoine de son continent d'origine aux générations à venir : "En Afrique, la transmission se fait par oral. Mais les artisans sont en train de disparaître, et avec eux leur savoir-faire. Je me suis donc dit qu'il fallait transmettre l'histoire et la culture africaines sur un matériau durable, comme la porcelaine. Se servir de la culture du Nord avec les éléments du Sud permet de pérenniser la transmission."



Saga

Le père Noël est un Normand

En 1864, plusieurs compagnons tourneurs sur bois s'installent à l'usine d'Inval à Neaufles-Saint-Martin pour y travailler avec Edmond Foin et Alfred Jorelle. Tous fabriquent des jeux en bois : jeux de croquet, quilles, billards, bilboquets, etc. Cinq générations plus tard, la famille Jorelle maintient le cap de cette tradition.

40



48



Portfolio



51

Hors cadre

Billancourt : la fin d'un mythe ?

Les mots Renault et Billancourt s'emboîtent avec une telle évidence qu'on pourrait croire à une alliance immuable. Et si aujourd'hui l'usine a presque totalement disparu, notre mémoire collective persiste à conserver l'image de ce qui fut l'un des plus grands mythes industriels du XX^e siècle. Le temps et les projets d'aménagement de l'Île Seguin se chargeront d'effacer le souvenir, mais l'Histoire a souvent la peau dure. Parmi la jeune génération, certains passeront le relais, comme Corentin que nous avons rencontré. Il a quinze ans, il ne sait que peu de choses de l'épopée Renault, et pourtant...



Les bonnes feuilles

Norbert Dentressangle : Passion rouge

Qui n'a pas déjà croisé un véhicule rouge frappé du logo "Norbert Dentressangle" ? Six camions en 1979, 4 500 véhicules, 5 700 remorques et 2 100 000 m² de surface d'entreposage aujourd'hui... L'entrepreneur drômois Norbert Dentressangle a construit en 25 ans un groupe international fort de plus de 11 700 personnes dans deux grands métiers, le transport et la logistique.

Acteurs de l'histoire d'entreprise

Le centre des archives du monde du travail

Cinquième centre des Archives nationales, issu de la section "économique" du site historique parisien, le Centre des archives du monde du travail (CANT) a pour mission la collecte, le traitement, la conservation et la mise à disposition du public des fonds d'archives dits "du monde du travail". Cette appellation très générale recouvre aussi bien les fonds d'archives de grandes firmes industrielles comme Framatome, que des fonds d'associations sportives, de syndicats, ou de cabinets d'architectes... Légués à l'État ou laissés en dépôt, ces fonds renferment des trésors souvent ignorés du grand public.

Alternative

La réussite de Chèque Déjeuner, coopérative compétitive depuis 1964

En quarante ans, la petite coopérative est devenue un groupe d'envergure internationale, dont les activités dans le domaine des titres se sont fortement diversifiées ces quinze dernières années. Pourtant, le Groupe Chèque Déjeuner n'a pas renié les valeurs qui avaient présidé à la création de l'entreprise, et continue de s'engager à être tout à la fois "économique et social", comme l'indique sa nouvelle signature.



90

Contre-point

L'Île Seguin vue par François Bon

L'auteur de Daewo et de Sortie d'Usine son premier roman nous livre une vision toute personnelle de sa visite d'un site mythique de l'industrie automobile où l'on retrouve l'auteur mais surtout le fils du mécanicien-garagiste.

Des histoires d'entreprises et des entreprises “d'entrepreneurs” dans l'histoire.

Yvon Gattaz qui crée son entreprise à 27 ans ; Norbert Dentressangle qui, à partir d'une flotte de six camions, devient le leader mondial du transport terrestre ; le parcours de Josiane Raphaël, architecte designer d'origine camerounaise qui, après avoir suivi des études d'architecture en France, se lance, avec succès, dans les arts de la table aux États-Unis ; le Groupe Flo qui décide d'employer à temps plein un historien ; Chèque Déjeuner qui, en 1964, se constitue en coopérative sous l'impulsion de Georges Rino ; le site industriel mythique de l'Île Seguin pour lequel Corentin, un adolescent de quinze ans, se passionne, et qui a inspiré à François Bon, écrivain engagé, un texte “de mémoire”... Cet ensemble d'aventures d'entreprises, ça nous intéresse et, pardonnez l'excès d'enthousiasme, ça nous fait vibrer !

Histoire d'entreprises se propose de faire la part belle aux “entreprises d'entrepreneurs”, au premier rang desquelles (mais pas exclusivement) les entreprises patrimoniales chères à Yvon Gattaz qui en a inventé et imposé l'appellation contrôlée.

Disons-le tout net : nous n'idolâtrons pas les “entreprises d'entrepreneurs”. Mais on peut aimer sans idolâtrer, admirer sans faire preuve d'angélisme et mettre en lumière sans négliger les ombres. C'est tout le sens de ce magazine qui se propose de vous présenter des histoires d'entreprises et des entreprises dans l'histoire.

Pourquoi limiter notre champ de réflexion aux “entreprises d'entrepreneurs” ?

- Parce que ces entreprises entretiennent avec leur histoire un rapport particulier, qui souligne leur volonté de s'inscrire dans une pérennité dont les vertus économiques et sociales sont certes connues, mais insuffisamment saluées.
- Parce que ces entreprises sont incarnées, en ce sens que l'on peut mettre un visage sur une décision. Pour nous, s'il y a bien une horreur économique, c'est d'être dans l'incapacité d'identifier un décideur, un vrai.
- Parce que nous avons le sentiment que ces sociétés peuvent donner de l'entreprise une image plus conforme à la réalité que ne le font les entreprises du CAC 40 qui occupent (malgré elles parfois) le devant de la scène.
- Parce que la création d'entreprise est une aventure qui a, en priorité, besoin d'aventuriers et que ceux-ci ont plus que jamais besoin d'être encouragés.

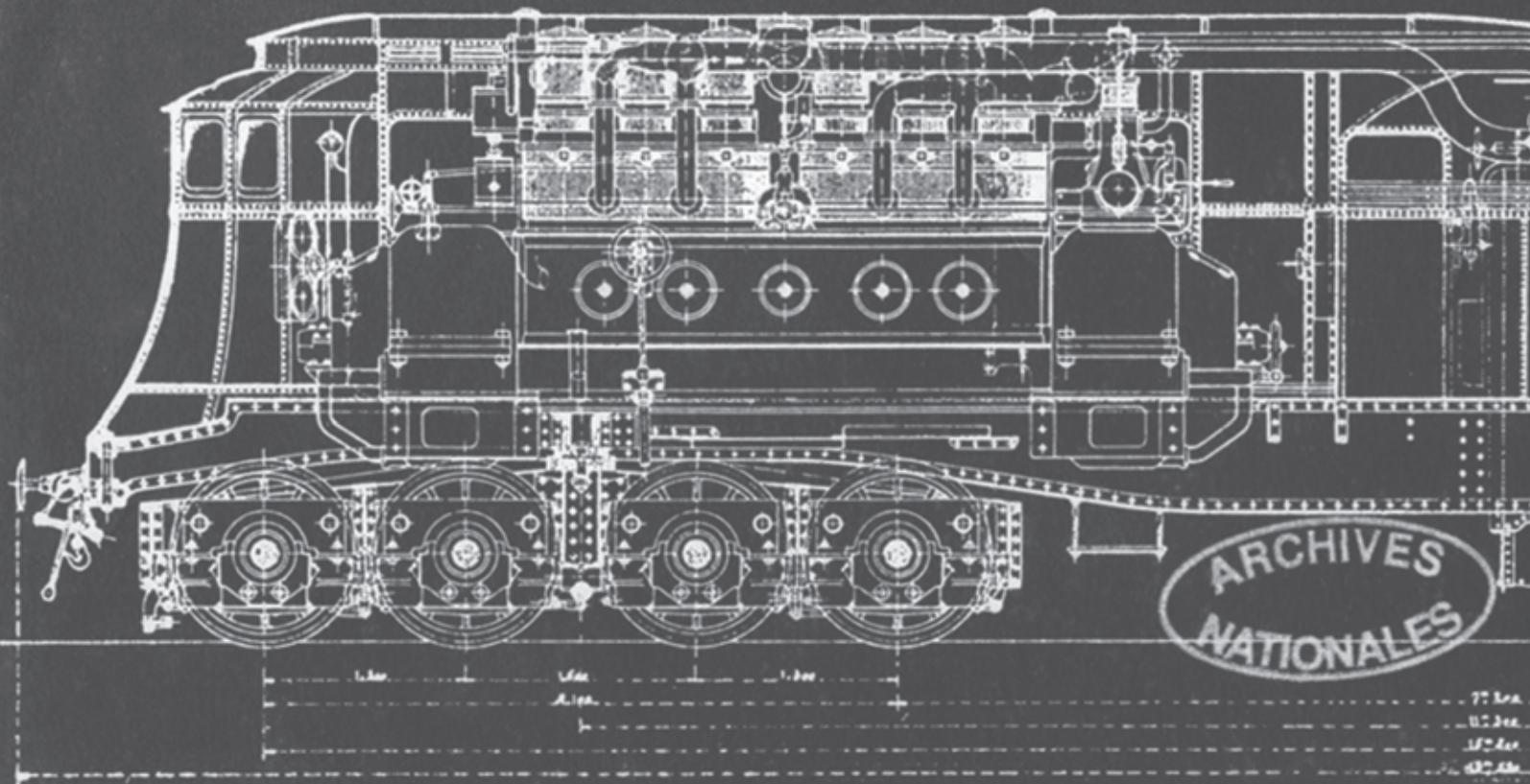
Dans notre esprit, cette définition “d'entreprises d'entrepreneurs” aux contours larges privilégie la question de l'attitude entrepreneuriale. Une attitude que l'on retrouve dans différentes formes d'entreprises et qui dépasse toutes les frontières, qu'elles soient juridiques, géographiques ou culturelles.

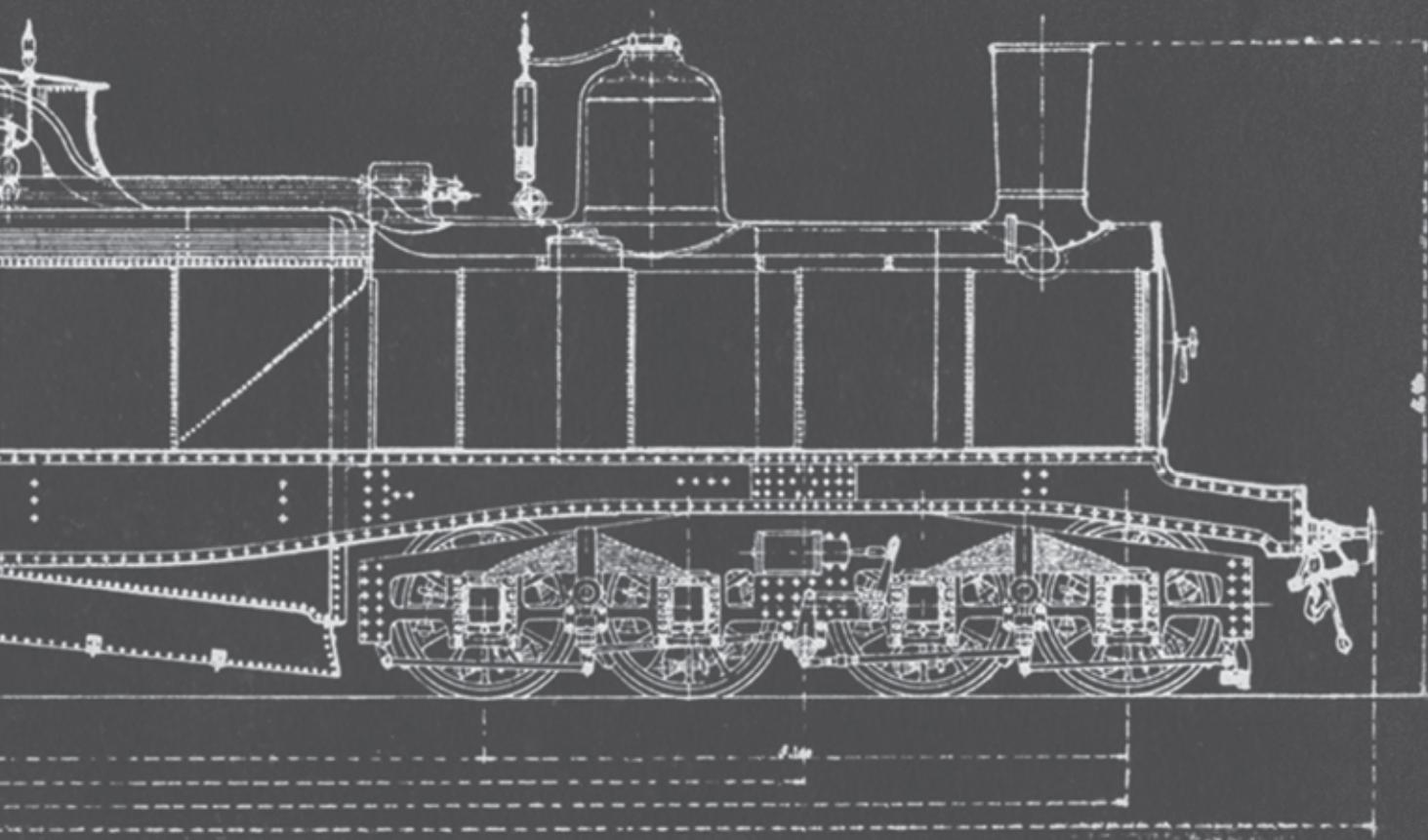
Et en effet, à lire les témoignages de ces entrepreneurs de toutes origines, de toutes conditions et de toutes générations, on comprend qu'il s'agit d'un chemin qui appartient tout simplement à ceux qui, un jour, osent l'emprunter.

La rédaction

La Fusée électrique

Première locomotive électrique créée en France et mise en route le 9 mai 1894 de la gare Saint-Lazare à la gare de Mantes.





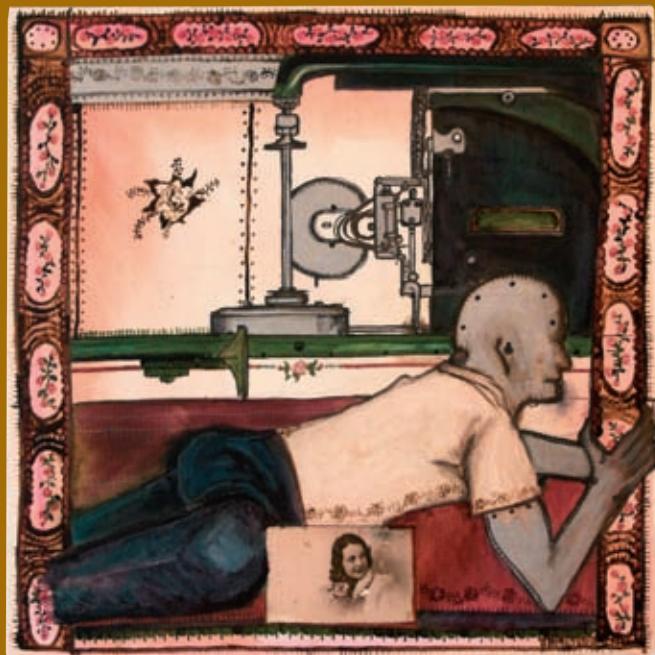
Le 9 mai 1894 à neuf heures, deux cents invités prennent place dans les huit wagons de première classe de la Fusée. À 9 h 50 exactement, le train stoppe devant le buffet de Mantes-Embranchement, soit 57 kilomètres plus loin. À la descente de Limay, le train électrique brûle la voie à raison de 105 km/h, la vitesse moyenne étant alors de 80 km/h. Les ingénieurs évoquent une vitesse commerciale de 90 km/h, c'est-à-dire une vitesse normale jamais obtenue jusqu'ici sur aucune voie ferrée. Le retour est triomphal, la Fusée roulant entre deux haies de curieux et de spectateurs, qui du haut des ponts, des fenêtres, des quais de gares saluent le nom d'Heilmann et applaudissent l'exploit technique.

L'ingénieur Jean-Jacques Heilmann fut directeur des Ateliers de construction de Mulhouse, où il créa un type de machine à vapeur

à tiroirs qui fut considéré comme une merveille (devançant les types Corlis), un nouveau système de freins sur les locomotives, un métier à tisser circulaire et un système d'humidification des salles des filatures. Heilmann est le premier en France à s'intéresser aux applications de l'électricité. Après le succès de la Fusée, Heilmann crée au Havre la Société industrielle des moteurs électriques et à vapeur avec trois cents ouvriers. Il vend également ses brevets dans tous les pays et invente jusqu'à la fin de sa vie : accumulateurs d'un type nouveau, avant-train pour véhicules routiers, moteur à pétrole à six cylindres, turbine à explosion pouvant utiliser n'importe quel carburant (essence, pétrole, mazout, alcool, etc.). Ces inventions sont aujourd'hui inscrites dans la vie quotidienne de tous dans le monde entier.

Valérie Sanetra

"J'éprouve le besoin de recréer, tout en m'amusant, un univers, un espace de vie, une histoire, une seconde existence pour mes personnages."
Autour du thème de l'entreprise industrielle, Valérie Sanetra reconstruit de nouvelles histoires pour des personnages anonymes qu'elle insère dans des toiles peintes à l'encre, habillées de tissus ou de tapisserie.
Valérie Sanetra est née en Moselle à Algrange, dans le bassin sidérurgique où ses parents ont travaillé toute leur vie.











Rencontre avec “l'entrep Yvon G



reneur"
attaz

...
Académicien, créateur de plusieurs associations, Président du CNPF (futur MEDEF) de 1981 à 1986, Yvon Gattaz est d'abord et avant tout un entrepreneur “à partir de zéro”, fondateur de la société Radiall. Rencontre avec l'inventeur de l'expression “entreprise patrimoniale”, qui vient de remporter un beau succès de librairie avec “Mes vies d'entrepreneur”.

Grand témoin



Rencontre avec “l'entrepreneur” Yvon Gattaz

Vous êtes l'inventeur de l'expression “entreprise patrimoniale”, pouvez-vous revenir sur les raisons qui ont motivé le choix de cette sémantique et nous en donner la définition précise ?

J'ai créé et proposé cette expression pour dépasser la notion américaine ancienne et réductrice de *family business*, et pour donner un nom aux entreprises dont les dirigeants effectifs possèdent une part de capital significative qui leur permet effectivement de diriger. La notion de dirigeants effectifs est essentielle : ce sont les personnes qui ont le pouvoir de prendre et d'orienter les décisions stratégiques à court, moyen ou long terme. Pour revenir à la définition elle-même, les entreprises patrimoniales incluent trois catégories d'entreprises : les entreprises familiales, les entreprises personnelles de première génération et les entreprises d'associés non-parents. Ce qu'il faut retenir et que j'ai voulu distinguer, c'est “l'implication patrimoniale”, qui change profondément et durablement le mode de gestion. C'est ce que l'on appelle couramment les patrons-propriétaires par opposition aux patrons-manageurs. Les premiers assument les responsabilités

stratégiques, y compris les engagements financiers, et c'est ce qui fait toute la différence.

S'agissait-il d'une entreprise de réhabilitation de ces patrons-propriétaires ?

Le mot est fort, mais il y a un peu de cela. L'incompatibilité supposée des deux P, Pouvoir et Propriété, est une thèse qui a pris forme avant guerre et qui établit

La notion de dirigeants effectifs est essentielle : ce sont les personnes qui ont le pouvoir de prendre et d'orienter les décisions stratégiques.

blissait que les hommes de l'avoir ne pouvaient être les hommes du savoir. Selon cette thèse, ceux du savoir devaient être des manageurs, appointés et réputés compétents, ce qui fera dire plus tard à Galbraith que le pouvoir dans l'entreprise se déplacerait de plus en plus vers les détenteurs de “l'intelligence organisée”. Les conséquences de cette thèse ont été dévastatrices. D'une part, de nombreux chefs d'entreprise ont été complexés (du jour au lendemain ils étaient réputés incompétents !), d'autre part, certains créateurs d'entreprises ont sans doute été découragés. Ensuite, et c'est

l'aspect le plus grave, le risque, selon l'expression consacrée aujourd'hui, de mauvaise gouvernance a été largement sous-estimé. Derrière ce terme pudique se

trouve l'explication des abus et scandales qui ont émaillé l'actualité économique des vingt-cinq dernières années, et qui, même si l'on doit se garder de généraliser, constituent un préjudice important pour l'image des entreprises.

Quelles sont, par opposition aux entreprises à capitaux dispersés, les vertus des entreprises patrimoniales ?

Pour poursuivre sur l'élan de la question précédente, la première de ces vertus est sans aucun doute la bonne gouvernance. Les salaires himalayens évoqués à l'occasion de certaines affaires sont parfaitement inimaginables dans une structure d'entreprise patrimoniale. Mais c'est loin d'être la seule vertu de ces entreprises. Pour tout vous dire, étant moi-même créateur d'une entreprise patrimoniale (*voir encadré*) et ayant eu l'occasion dans mes diverses fonctions de côtoyer de nombreuses entreprises de ce type, je me faisais une idée de ces vertus sur les seules bases de mon expérience et de mon intuition. Mais j'ai connu le bonheur de les voir confirmer par des études parfaitement indépendantes conduites par des universitaires, notamment les professeurs Allouche et Amann.

Ces études ont établi une comparaison des performances économiques et financières des entreprises patrimoniales et des entreprises non-patrimoniales. Les conclusions sont sans appel : les entreprises dont le capital social est contrôlé par un individu ou par une famille obtiennent des performances économiques et financières supérieures aux performances de tout autre type d'entreprise comparable en terme de taille et d'activité.

J'ajouterais et je soulignerai qu'au-delà des performances économiques, ces études révèlent également une supériorité dans bien d'autres domaines comme, par exemple, la fidélité des collaborateurs, les investissements en formation des hommes, ou encore des notions plus subjectives mais diablement importantes telles que la confiance externe et surtout interne à l'entreprise. Les études montrent bien que le capital confiance entre les dirigeants et les salariés est nettement supérieur dans ces entreprises patrimoniales.

Les salaires himalayens évoqués à l'occasion de certaines affaires sont parfaitement inimaginables dans une structure d'entreprise patrimoniale.





Sur ce dernier point, quelle est votre explication ?

Il y a des raisons parfaitement objectives, parmi lesquelles je citerai la modération en termes de rémunération des dirigeants, le dynamisme des systèmes de participation et d'intéressement et l'éventail resserré des salaires du bas en haut de l'échelle. C'est d'ailleurs un sujet sur lequel j'avais fait, il y a quelques années, sans succès, des propositions concrètes pour établir des plafonds entre

les échelons hiérarchiques afin d'inciter les entreprises à respecter des écarts décents, facteurs d'équilibre et de cohésion dans l'entreprise. Mais il y a également des raisons plus subjectives qui tiennent aux rapports humains, à la convivialité constatée dans ces entreprises, et, il faut oser le mot, à l'affection réciproque que se portent les uns et les autres.

Yvon Gattaz

Ingénieur de l'École centrale de Paris, créateur "à partir de zéro" avec son frère d'une entreprise industrielle, Radiall, en 1952, Yvon Gattaz fut président du CNPF (futur Medef) de 1981 à 1986, ce qui lui a conféré la responsabilité de représenter l'entreprise et les entrepreneurs au moment où l'alternance politique se mettait en place pour la première fois depuis plus de vingt ans. Président fondateur du mouvement des moyennes entreprises ETHIC en 1976, de l'Association des moyennes entreprises patrimoniales (ASMEP) en 1995, il est l'inventeur de l'expression "entreprise patrimoniale". Membre de l'Académie des sciences morales et politiques depuis 1989, Yvon Gattaz est l'auteur de nombreux ouvrages.

Les livres d'Yvon Gattaz

Mes vies d'entrepreneur (2006) • *La Moyenne Entreprise : championne de la croissance durable* (2002)
Mitterrand et les patrons, 1981-1986, en collaboration avec Philippe Simonnot (1999) • *Le Modèle français* (1993)
Les Patrons reviennent (1988) • *La Fin des patrons* (1980) • *Les Hommes en gris* (1970)



Yvon Gattaz devant sa société à la fin des années soixante.

L'aventure Radiall

En 1952, Yvon et son frère Lucien créent l'entreprise Radiall, spécialisée dans les composants électroniques. Devenu au fil des ans un leader mondial doté d'un effectif de plus de 2 000 personnes, Radiall est spécialisé dans la conception, la fabrication et la commercialisation de produits de connexion (connecteurs coaxiaux, cordons, antennes, composants radiofréquence et micro-ondes, composants de fibre optique, etc.). Aujourd'hui efficacement dirigé par Pierre Gattaz (fils d'Yvon), le groupe réalise 82 % de son chiffre d'affaires à l'export.

Le livre "Radiall, 50 ans d'une aventure humaine et technologique" raconte cette passionnante histoire.

C'est le retour du paternalisme ?

Je ne sais pas si c'est le retour du paternalisme tant il est difficile de réhabiliter un mot qui a été largement déconsidéré. À cet égard, *j'ai été frappé par la profondeur et l'ampleur de l'émotion ressentie par l'ensemble du personnel de l'entreprise à l'occasion de la disparition d'Édouard Michelin.* L'affection sincère qui s'est exprimée témoigne à mon sens du particularisme de cette société, particularisme lié à son identité d'entreprise patrimoniale, et je considère qu'il s'agit là d'une reconnaissance des qualités de cette forme d'entreprise.

Cet événement tragique est peut-être un

tournant historique pour l'image des entreprises qui a connu une évolution préoccupante lors des vingt dernières années. Pour bien comprendre la portée de cet événement, il faut revenir sur ce qu'a été cette évolution. Au cours des années 80, l'image des entreprises s'est progressivement améliorée et les créateurs d'entreprise ont enfin accédé à une relative reconnaissance. Malheureusement, des excès médiatiques, des comportements malheureux, voire des malversations, qui étaient la plupart du temps le fait de patrons d'entreprises non patrimoniales, ont battu en brèche cette image qui s'est de nouveau dégradée. Qu'il me soit permis de dire que j'aurais bien aimé que les chefs d'entreprise qui se sont compromis dans cette période aient été animés d'un état d'esprit paternaliste, cela leur aurait évité bien des déboires. Alors si le mot paternalisme est tabou, peut-être faudrait-il imaginer un autre mot plus acceptable ou politiquement correct.

l'histoire est également l'occasion de tirer des leçons du passé, y compris des leçons douloureuses.

Comment expliquez-vous le rapport étroit que ces entreprises entretiennent avec

Toujours est-il qu'en termes de comportement et de bonne gouvernance, nous n'avons jamais été aussi proches d'une forme de consensus pour louer les qualités de ce que l'on pourrait appeler une gestion humaine et responsable des entreprises. C'est cette gestion humaine et responsable qui caractérise les entreprises patrimoniales.

Le destin brisé de Moulinex

Le 16 février 1932, Jean Mantelet, industriel, dépose le brevet du "Presse-purée". C'est le début d'une saga extraordinaire qui verra le groupe lancer en France les premiers appareils électroménagers, dont le moulin à café électrique qui donnera son nom à l'entreprise. Jean Mantelet est un véritable personnage de légende : commis à 12 ans dans une entreprise de bonneterie, il va créer son entreprise à l'âge de 29 ans et connaître une réussite fulgurante. Lors de son décès en 1991, Jean Mantelet laisse derrière lui un groupe leader mondial. À peine dix ans plus tard, Moulinex est en cessation de paiement et est cédé à son principal concurrent, SEB. Plus de 5 000 personnes rejoignent les rangs de l'ANPE. Une débâcle qui sera attribuée à la financiarisation de l'entreprise et qui fera dire à Frank Borotra, ministre de l'Industrie : "Ce qui est arrivé à Moulinex tient en partie au comportement irresponsable des actionnaires. Parce que trop souvent les financiers tirent immédiatement profit de leurs placements plutôt que d'envisager ce dont l'entreprise a besoin pour maintenir sa compétitivité et pour développer sa croissance."

Plusieurs livres et un film ont été consacrés à Moulinex.

- *Moulinex - Ils laisseront des traces*, de Dominique Gros et Michèle Daniau, Isoete, 2003.
- *Moulinex, 25 ans au service de Jean Mantelet*, de Didier Douriez, Éditions Cahiers du temps, 2001.
- *La Magie Moulinex - La conquête des femmes*, de Tristan Gaston-Breton et Patricia Defever Kapferer, Éditions Le Cherche-Midi, 1999.
- *Moulinex, la mécanique du pire*, documentaire (52 min) du réalisateur Gilles Balbastre. Production : Point du Jour, 2003.

leur histoire et quel est votre sentiment sur la place qu'occupe l'histoire d'entreprise ?

Malraux disait cette chose magnifique : "le futur est un présent que nous fait le passé". Personnellement, je ne cesse d'inciter les créateurs d'entreprises à faire partager leur histoire car je suis convaincu des vertus irremplaçables de l'exemplarité. Mais l'histoire est également l'occasion de tirer des leçons du passé, y compris des leçons douloureuses. J'ai suivi de près les aventures malheureuses du Groupe Moulinex,

fondé par le génial Jean Mantelet, qui a périclité dès lors que le temps des manageurs, et avec lui celui de la prodigalité, est survenu. Cette histoire mérite d'être connue et racontée et les chefs d'entreprises comme tous les acteurs et observateurs de la vie économique seraient bien inspirés de tirer les leçons comparées des histoires de ces deux entreprises, Moulinex et Michelin, et des raisons profondes qui expliquent leur différence de destin.

■ *Propos recueillis par Claire Moyrand*

Les performances des entreprises patrimoniales

Les professeurs Allouche et Amann ont conduit depuis 1995 plusieurs études consacrées aux performances des entreprises patrimoniales. La plus récente date de 2001. Les tableaux ci-après sont extraits d'une synthèse présentée et commentée par le professeur José Allouche, lors des rencontres de l'ASMEP.

RENTABILITÉ ET EFFICACITÉ

	Patrimoniale	Non patrimoniale
<i>Rentabilité nette</i>	3,25 %	1,66 %
<i>Rentabilité des capitaux propres nets</i>	17,46 %	3,43 %
<i>Productivité du capital investi</i>	37,03 %	30,67 %

La rentabilité des entreprises patrimoniales est significativement supérieure à celle des autres entreprises. Les entreprises patrimoniales mobilisent plus efficacement les capitaux engagés par les actionnaires.

STRUCTURE FINANCIÈRE

	Patrimoniale	Non patrimoniale
<i>Indépendance financière</i>	44,79 %	40,37 %
<i>Autonomie financière</i>	38,95 %	33,44 %
<i>Taux d'endettement</i>	64,39 %	81,33 %
<i>Liquidité générale</i>	3,80 %	2,98 %

La tendance lourde est celle d'une réserve robuste des entreprises patrimoniales à l'égard de l'endettement. Les entreprises contrôlées par un individu ou une famille réduisent l'émission de la dette.



Le bureau d'étude de Radiall.



L'atelier de fabrication au milieu des années 70.

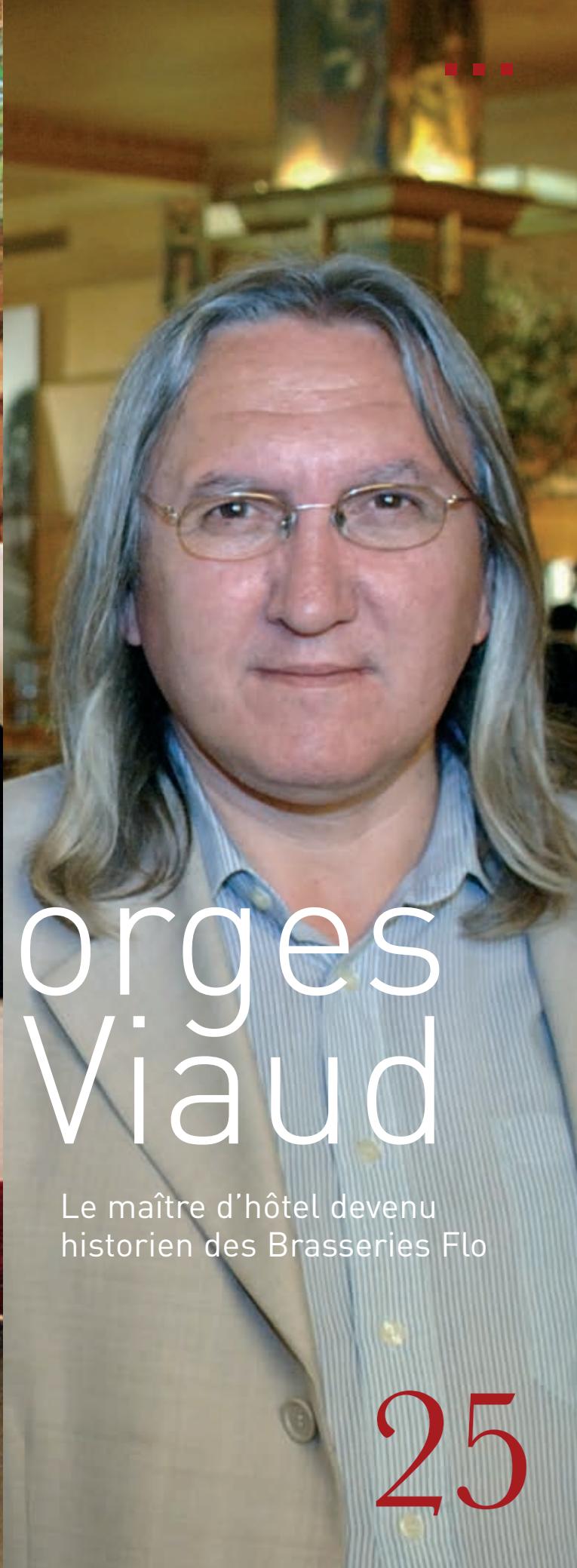
Portrait





Georges Viaud

Le maître d'hôtel devenu
historien des Brasseries Flo



25



“C'est un drôle d'homme, il parle six langues et est passionné d'histoire. Né au Portugal en 1955 d'un père français et d'une mère portugaise, il est élevé dans un milieu éclectique, mêlant l'aristocratie, le communisme, les arts et les lettres...”

Georges Viaud, le maître d'hôtel devenu historien des Brasseries Flo

Lorsque l'on entre dans une Brasserie Flo pour en admirer le décor, les maîtres d'hôtel vous accueillent en disant : "Je vous en prie, faites-vous plaisir !" Chacun des dix-sept établissements possède un décor authentique et préservé. Si la majorité date du premier tiers du XX^e siècle, Bofinger, la brasserie la plus ancienne, remonte à 1864, et Les Grandes Marches, installées dans un bâtiment de 1850, ont été aménagées à la pointe de la contemporanéité en 2000. Ces brasseries sont les pièces d'une collection entamée en 1968 par l'alsacien Jean-Paul Bucher (directeur général du groupe jusqu'à l'année dernière). La collection deviendra chaîne et prendra le nom du premier établissement acquis par Bucher, Flo, situé Passage des Petites-Écuries à Paris. Depuis, huit brasseries sont venues compléter la liste dans la capitale, cinq en province et trois à l'étranger. En 1990, un homme du nom de Georges Viaud est engagé comme maître d'hôtel dans l'une des brasseries Flo, la célèbre Coupole. C'est un drôle d'homme, il parle six langues et est passionné d'histoire. Georges Viaud est né au Portugal en 1955 d'un père français et d'une mère portugaise, qui s'étaient rencontrés au Maroc. Il est élevé dans un milieu éclectique, mêlant l'aristocratie, le communisme, les arts et les lettres. À seize ans, Georges arrive à Paris avec sa mère ; il ne s'intègre pas. Il décide de poursuivre

tout seul son éducation, dans les restaurants et dans les livres. Alors qu'il exerce les métiers de groom, de serveur puis de maître d'hôtel, Georges Viaud suit des cours à la Maison des Sciences de l'Homme et s'investit dans des recherches sur la Basilique Saint-Denis et le Moyen Âge. Dès son arrivée à La Coupole, située au cœur du quartier Montparnasse à Paris, il tombe amoureux... de l'endroit : "C'est pas l'homme qui prend la mer, c'est la mer qui prend l'homme", déclare-t-il. Il se plonge dans l'histoire de Montparnasse et dans celle de La Coupole, bijou de l'art déco et symbole des Années folles. Entre deux plats, Georges Viaud discute avec les clients. Il leur raconte l'histoire des fameux piliers de la salle de restaurant, leur parle des personnages illustres qui venaient y prendre leurs repas et quelle table leur était attitrée : "Jean-Paul Sartre se mettait toujours près des toilettes des femmes pour les regarder passer !", rapporte-t-il. En 2001, la direction de Flo pense qu'il est temps de sortir Georges Viaud de son costume de maître d'hôtel et le propulse "chargé du patrimoine historique du Groupe". Depuis, il assume fièrement ses fonctions : "Quand je suis arrivé, on me disait que La Coupole était morte. Alors je me suis donné le défi de changer cet état des choses ; aujourd'hui, on me dit que La Coupole est comme avant : j'ai réussi mon pari !" Une partie de ses journées est occupée par des recherches, en bibliothèque, sur chacune des brasseries de





la chaîne dans lesquelles il dispense des conférences hebdomadaires*. Le reste de son temps est pris par ses nombreuses lectures et l'organisation d'expositions dans les brasseries (cinq à dix par an). Lui-même intarissable, il ne néglige pas les sources orales et la moindre rencontre enrichit son savoir. Sa méthode de travail est "celle du filet de pêcheur : vous commencez par un grand cercle, Paris, puis le quartier, la rue et l'établissement." S'acquittant des tâches de l'historien et de l'historiographe, Georges Viaud témoigne des changements qu'il observe : "Nos établissements sont les miroirs du quartier : les quartiers évoluant, nos maisons évoluent." Ses anecdotes rendent l'histoire des lieux fascinante, elles réinsufflent leur âme aux décors d'époque.

Se définissant comme un "ambassadeur culturel", Viaud a conscience de son rôle : "l'image que je porte fait venir des gens", dit-il, sans pour autant jamais sombrer dans le marketing : "On ne peut pas mesurer l'impact de mon travail ; mon rôle est plus subtil que celui d'une campagne publicitaire." Et de citer Yves Klein dont il expose les œuvres à La Coupole jusqu'au 5 février 2007 : "Le propre de l'homme, c'est la qualité." Le poste de Georges Viaud et son efficacité discrète mais tangible ont créé des émules : aujourd'hui, plusieurs chaînes d'établissement comme les groupes Accor et Bertrand (Lipp, Angelina...) ont nommé des responsables de leur patrimoine historique.

Mais la spécificité du couple Georges Viaud - Brasseries Flo perdure : chez Flo, ce poste correspond à la fois à la démarche de communication du Groupe et à la passion d'un homme.

***Pour la visite guidée d'une Brasserie Flo,
s'inscrire au 01 41 92 31 20.**

Les Brasseries Flo

Bofinger : 5-7 rue de la Bastille, Paris 4^e

Brasserie Flo : 7 cour des Petites Écuries, Paris 10^e

Julien : 16 rue du Faubourg Saint-Denis, Paris 10^e

La Coupole : 102 bd du Montparnasse, Paris 14^e

Le Bœuf sur le Toit : 34 rue du Colisée, Paris 8^e

Les Grandes Marches : 6 place de la Bastille, Paris 12^e

Le Vaudeville : 29 rue Vivienne, Paris 2^e

Terminus Nord : 23 rue de Dunkerque, Paris 10^e

Brasseries Balzar : 49 rue des Écoles, Paris 5^e

Les Beaux Arts : 1 quai de la Daurade, Toulouse

L'Excelsior : 50 rue Henri Poincaré, Nancy

Flo Metz : 2 bis rue Gambetta, Metz

Flo Nice : 2-4 rue Sacha Guitry, Nice

Flo Reims : 96 place Drouet d'Erlon, Reims

Flo Barcelone : Calle Junqueras 10, Barcelone

Flo Pékin : 16 Dong San Huan Bei Lu, Rainbow Plaza

Flo Shangaï : Ciro's Plaza, 388 Nanjing West Road

www.flobrasseries.com

■ Elisabeth Károlyi



PETITE HISTOIRE DU FAUBOURG SAINT-DENIS

À la fin du XVII^e siècle, Louis XIV fait détruire l'enceinte de Paris : la "promenade des remparts" se fraye alors un chemin sur les décombres non déblayés. Ce terrassement a donné son nom aux "terrasses" des cafés, d'où les Parisiens, surélevés par les gravats, pouvaient admirer la campagne. Le quartier devient très à la mode à partir de la seconde moitié du XVIII^e siècle ; c'est là qu'habite la duchesse Du Barry, maîtresse de Louis XV. Au XIX^e siècle, sous l'impulsion du baron Haussmann, "la promenade des remparts" se transforme en "grands boulevards", où se promènent et se divertissent les habitants de la capitale. Les grands boulevards partagent avec le Faubourg Saint-Denis une clientèle riche et élégante. En 1910, l'apparition du métro va changer la donne : symbole de la modernité, c'est là que les Parisiens vont passer leur temps libre. La fréquentation du Faubourg Saint-Denis évolue, le quartier devient alors plus populaire, parfois mal famé.

LA BRASSERIE FLO

Flo est située Cour des Petites Écuries, tout près du Faubourg Saint-Denis. La rue tient son nom des petites écuries royales qui s'y installèrent en 1757. Celles-ci ont aussi inspiré le pliage des serviettes, en fleur de lys, que l'on retrouve sur les tables de la brasserie. La Brasserie Flo ouvre ses portes en 1901. On y sert alors principalement de la bière (la proximité de la gare de l'Est explique la présence de nombreuses brasseries dans ce quartier). C'est après la première guerre mondiale qu'elle sera appelée "Flo", diminutif du nom de son propriétaire, l'alsacien Floederer : celui-ci voulait faire oublier la consonance germanique de son nom à une époque où les Allemands étaient mal vus. La clientèle est populaire, constituée des artisans du quartier. C'est en 1968 que Jean-Paul Bucher, séduit par le décor alsacien, rachète l'établissement et décide d'y introduire la gastronomie. Ce sera un succès : dans les années 1970, la troupe de la comédie musicale "Hair" viendra dîner chaque soir chez Flo, entraînant avec elle le succès de l'établissement et la mixité sociale qui lui est chère. Une histoire qui illustre bien la pensée de Georges Viaud : "Nos établissements sont les miroirs du quartier : les quartiers évoluant, nos maisons évoluent."

CHEZ JULIEN

À quelques pas de Flo, Jean-Paul Bucher acquiert en 1975 un joyau de l'art nouveau : la Brasserie Julien, aujourd'hui classée monuments historique. Au début du XX^e siècle, son architecte, fils des propriétaires, y fait réaliser un magnifique décor art nouveau, afin que le lieu deviennent à la mode. Mais le style, décrié par les tenants de l'académisme, sera caché par une façade post-haussmannienne. À l'intérieur, les pâtes de verre de l'artisan Terzel correspondent à un programme iconologique sur le temps (représenté par les allégories des quatre saisons) et l'éternité (représentée par deux paons). Selon Georges Viaud, la femme représentant le printemps (?) est inspirée d'une gravure que Mucha réalisa de l'actrice Sarah Bernard. Pour la petite histoire, celle-ci se faisait d'ailleurs livrer ses repas par la future brasserie Flo, voisine. À partir de 1910, l'établissement devient ce que l'on appelle un "bouillon", lieu populaire où l'on mange des ragoûts à bon prix. Il faudra attendre le rachat par Jean-Paul Bucher pour que le restaurant retrouve son éclat et son succès. Situé à proximité des théâtres, Julien devient un lieu à la mode où l'on croise des personnalités du showbizz. Là encore, le plaisir du goût s'allie au plaisir des yeux.

LA COUPOLE

La légende racontait que les peintres les plus célèbres du moment avaient peint les piliers de La Coupole à son ouverture en 1927. Faux : Georges Viaud a découvert que les seize piliers ont été peints par autant d'artistes d'origine et de notoriété différentes — illustration de l'attractivité qu'exerçait Paris pour les artistes internationaux. Ceux qui ont décoré les piliers (les toiles sont peintes et marouflées) ont été payés en nature : une stratégie pour faire de la brasserie le QG des artistes parisiens ?

Devine : qui est cette femme qui accompagne le logo de La Coupole ? C'est la femme nue du "Déjeuner sur l'herbe" d'Édouard Manet...

À paraître en 2007 : un Abécédaire de La Coupole aux Éditions du Cherche Midi, par Georges Viaud et Thomas Dufresne.





3 questions

à Sophie Morel, directrice de la communication du Groupe Flo

Quelle est la spécificité des Brasseries Flo ?

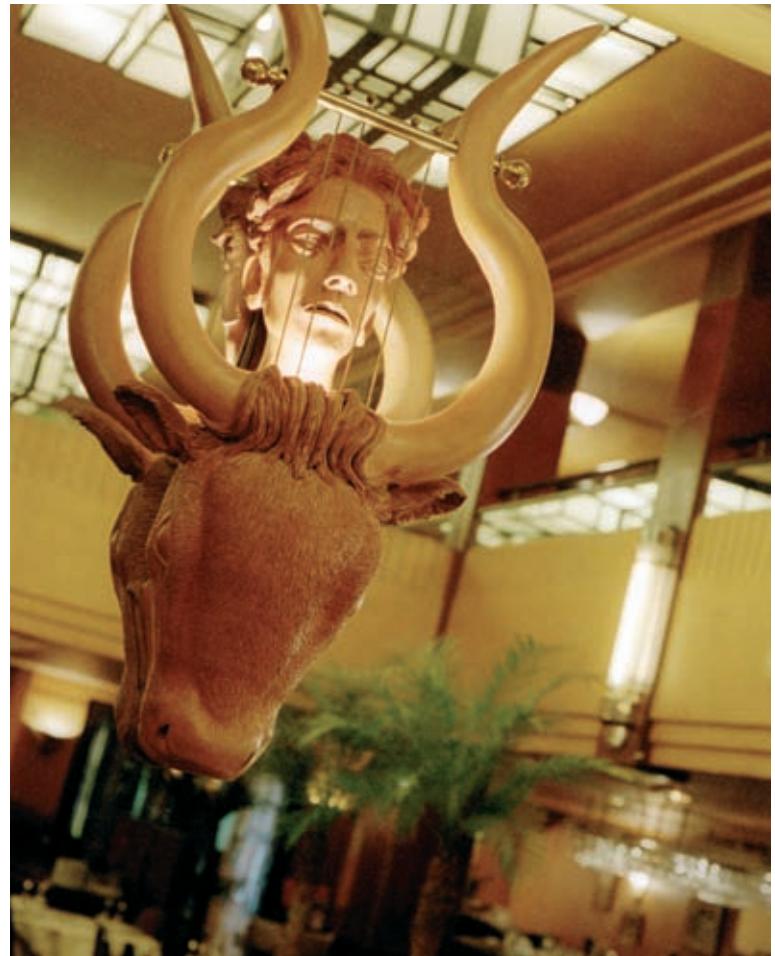
La vraie spécificité de Flo, ce sont ses bâtiments, ses intérieurs, et l'histoire qui s'y rattache. Certaines brasseries sont classées, d'autres sont inscrites à l'inventaire supplémentaire des Monuments historiques. La plupart ont été construites entre 1901 et 1931 et leur décor a été préservé.

Pourquoi avoir décidé de mettre en valeur l'histoire et l'architecture des Brasseries Flo ?

Il fallait mettre en avant ce patrimoine car il fait aujourd'hui notre force. Nous remettons en lumière le passé : c'est passionnant d'apprendre de nouvelles anecdotes sur l'histoire de nos brasseries ! C'est un retour à l'essentiel ; nous dépoussiérons sans être passésistes.

Qu'est-ce qui vous a poussé à choisir Georges Viaud comme responsable du patrimoine historique des brasseries ?

À talent unique, poste unique ! Georges Viaud, par sa personnalité de passionné, est un véritable livre ouvert sur le patrimoine de nos brasseries. Il nous a paru légitime de lui confier cette mission.

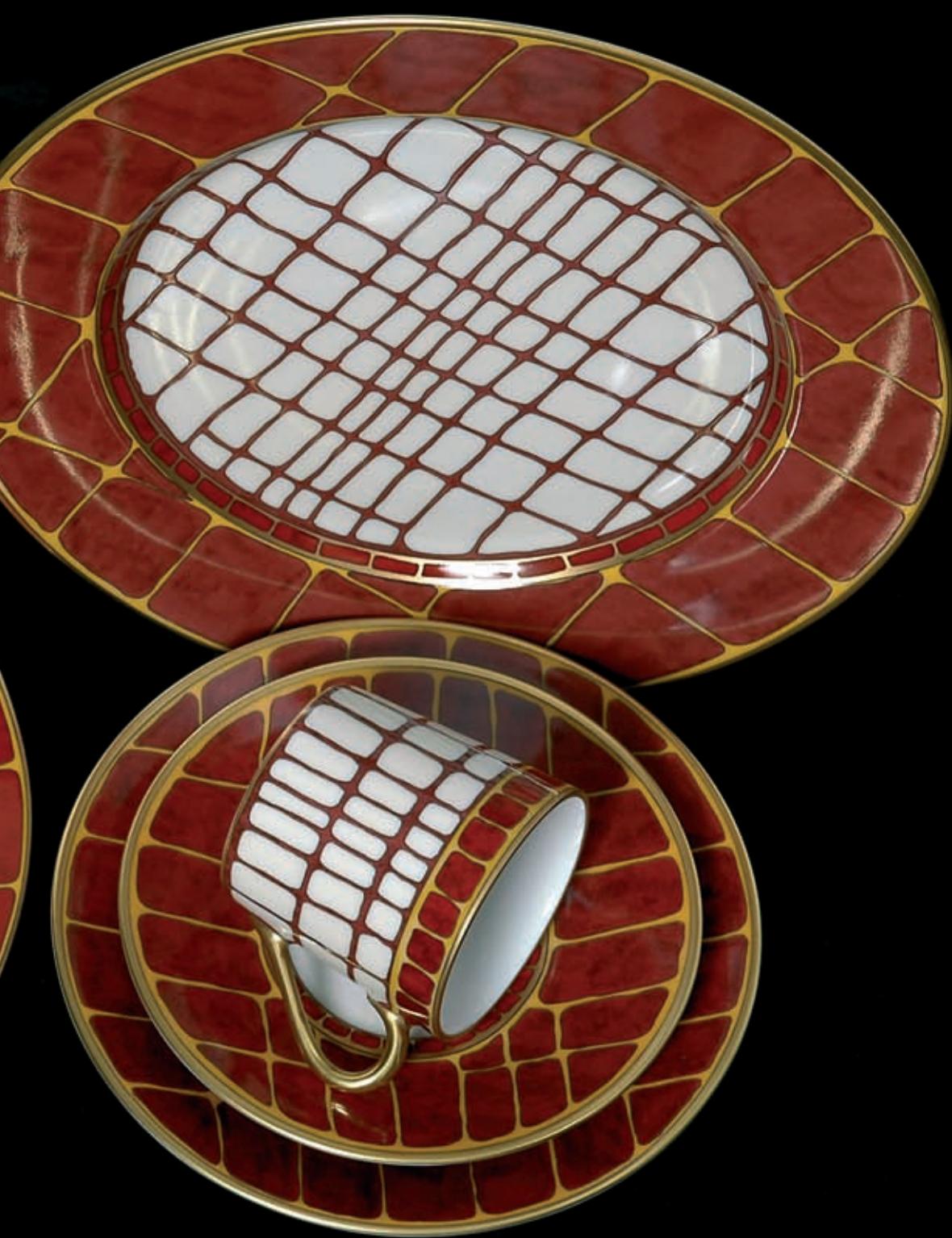


Coup de projecteur sur le quartier Montparnasse

Au XVI^e siècle, les étudiants de la Sorbonne venaient déclamer des poèmes sur ce qui était à l'époque une colline. Ce sont eux qui nommèrent l'endroit Mont Parnasse, en hommage à la montagne grecque homonyme, domaine du dieu Apollon. Plus tard, c'est là qu'ouvrirent de nombreuses tavernes, car le quartier, parce qu'il était situé en dehors de la limite du mur des fermiers généraux, était exempt de la taxe sur les marchandises. Cela explique que dès le XVIII^e siècle, on faisait la fête à Montparnasse ! Le quartier devint le repère des artistes à partir de 1824, date à laquelle s'ouvrit le cimetière du Montparnasse : il attira les artisans et les sculpteurs vivant de l'art funéraire, avant de devenir un véritable pôle artistique et intellectuel.



Ebotan : une porcelaine



de Limoges
aux motifs africains
a conquis les États-Unis

35

Ebotan : “Il fallait transmettre l’histoire et la culture africaines sur un matériau durable.”

Josiane Raphaël est née au Cameroun et s'est installée à Paris pour étudier l'architecture dans les années 1980.

Riche d'une double culture, occidentale et africaine, elle s'est posé la question de la transmission du patrimoine de son continent d'origine aux générations à venir : “En Afrique, la transmission se fait par oral. Mais les artisans sont en train de disparaître, et avec eux leur savoir-faire. Je me suis donc dit qu'il fallait transmettre l'histoire et la culture africaines sur un matériau durable, comme la porcelaine. Se servir de la culture du Nord avec les éléments du Sud permet de pérenniser la transmission.”

Après ses études, l'architecte travaille dans un cabinet parisien à la construction et à l'aménagement de palais présidentiels africains : “Nous commandions des marques françaises car le marché africain ne proposait rien dans ce domaine. J'ai réalisé qu'il y avait là un manque à combler. Comme l'art de la table est le meilleur ambassadeur pour les peuples étrangers, pourquoi ne pas commencer par la vaisselle ?” C'est ainsi que l'aventure Ebotan, nom donné à l'entreprise, débute. En 1999, Josiane Raphaël quitte son cabinet d'architecture et se consacre au design sur porcelaine. Dès lors, son objectif est de créer des services en porcelaine haut de gamme, aux motifs d'inspiration africaine. Mais les fabricants de Limoges, de tradition française et classique, ne le voient pas de cet œil : “Cela a été très difficile de pénétrer le marché des porcelainiers, surtout pour une femme, qui plus est une Africaine. Mais j'ai vu les mentalités évoluer”, confie la designer. En 2000, la commande d'une grande chaîne de magasins américaine, Neiman Marcus, l'encourage à fonder sa propre structure : ce sera Ebotan, qui signifie “bénédiction” en bété, langue parlée au Cameroun. Une seconde commande pour l'enseigne américaine suit en 2002, alors que les démarches de Josiane Raphaël pour implanter sa griffe en France ne rencontrent pas le succès espéré : “Cela m'a convaincu qu'il fallait que nous déménagions aux États-Unis. Si j'étais restée en France, la marque serait morte à petit feu. La France n'était pas prête, les grandes enseignes que je démarchais n'étaient pas sûres de trouver preneur parmi leur





clientèle", raconte Josiane Raphaël. Elle choisit alors de s'installer avec sa famille à Washington. Le bouche-à-oreille, un site internet détaillé et l'ouverture d'un show room en 2003 assurent d'emblée le succès d'Ebotan. Créatrice malgré elle, ses clients — 70 % d'Afro-Américains, dont l'aisance matérielle explique le succès rencontré aux États-Unis — veulent même acquérir le mobilier que la designer crée pour habiller son show-room : "Il y avait là quelque chose à faire... J'ai pris le temps de travailler sur le concept entier de la maison : rideaux, fauteuils, tapis, vases... jusqu'à une ligne enfant. Nous avons trouvé des fournisseurs et des fabricants." Considérable développement pour la marque Ebotan, qui passe de la vaisselle à la décoration d'intérieur : une boutique d'art de vivre ouvrira à Washington avant la fin 2006.

Mais ce n'est pas tout : Josiane Raphaël n'a pas quitté ses premières amours et poursuit une activité d'architecte d'intérieur. Parmi ses clients : la première revue de décoration afro-américaine, *Homes of Colors*. Elle crée pour eux des espaces d'expositions, lieux de vie éphémères, décorés au goût Ebotan. Parallèlement, la marque Accor, soucieuse de donner une identité culturelle à ses hôtels en Afrique, lui a confié la création

de deux services de vaisselle, pour les hôtels Sofitel et Novotel : une commande importante qui permet à Ebotan de s'exporter dans son continent d'origine. Cette actualité prospère donne libre cours aux projets d'expansion : "Après le magasin de Washington, nous

"Après le magasin de Washington, nous voulons nous planter en Californie."

voulons nous planter en Californie, car nous recevons beaucoup de commandes de cet état. Puis ce sera Atlanta ou Chicago. Il faut bien asseoir le marché américain avant de s'étendre en France, où nous sommes déjà en pourparlers avec une grande enseigne. Le Japon m'intéresse aussi, car je crois que l'Afrique a beaucoup en commun avec ce pays : la symbolique du rond, par exemple, et l'importance de l'agencement des espaces intérieurs."

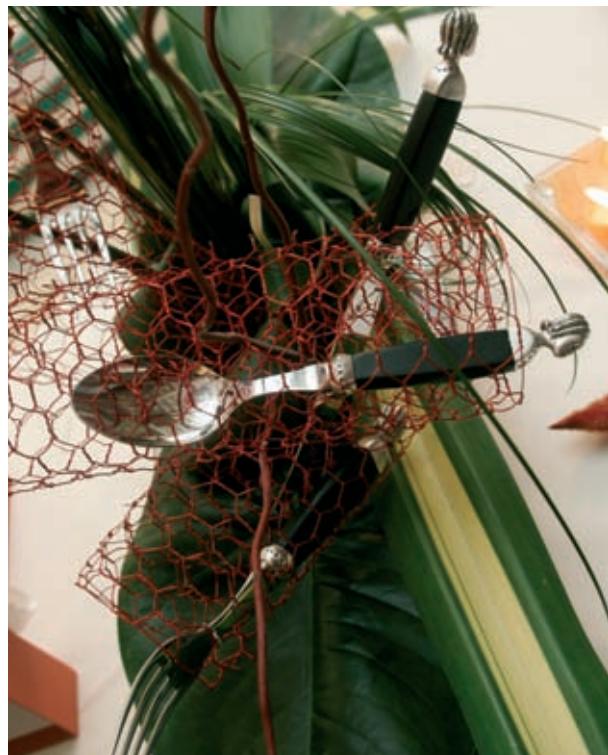
Quelle est la clé du succès d'Ebotan, aujourd'hui présent sur tous les continents ? La passion, le travail et la persévérance. À la rentrée, deux architectes d'intérieur se joindront à l'équipe pour assurer les commandes de la revue *Homes of Colors*. Enfin, Josiane Raphaël observe un emploi du temps strict : "Je commence à travailler à 6 h 30 avec la France puis, l'après-midi, je m'occupe des dossiers américains, de la gestion des stocks, des actions marketing. J'arrête à 17 heures et me consacre à mes enfants. Deux

après-midi par semaine sont dédiés à la conception." La force d'Ebotan sur le marché actuel est, selon la créatrice, de "transmettre un héritage et laisser une empreinte durable". "En m'installant à l'étranger, conclut-elle, la distance que j'ai prise par rapport à la culture africaine m'a permis d'en réaliser toute

l'importance. C'est cela qui m'a poussé à faire connaître la culture et l'histoire de l'Afrique à travers mes créations."

www.ebotan.com

■ **Elisabeth Károlyi**



Le père Noël



est un Normand

En 1864, plusieurs compagnons tourneurs sur bois s'installent à l'usine d'Inval à Neaufles-Saint-Martin pour y travailler avec Edmond Foin et Alfred Jorelle. Tous fabriquent des jeux en bois : jeux de croquet, quilles, billards, bilboquets, etc. Cinq générations plus tard, la famille Jorelle maintient le cap de cette tradition.

Vingt-quatre juin. Il fait beau, ou presque. Je m'arrache des embouteillages parisiens, direction Gisors. Au fil des kilomètres, la banlieue défile en divers tons de gris puis disparaît presque brutalement. Maintenant, c'est la vraie campagne. En songeant à Jean-François Jorelle, je ne peux m'empêcher d'imaginer quelque chose qui s'apparente au père Noël. Un gars qui fabrique des jouets en bois ; déjà l'idée m'inspire de la sympathie. Après une heure de route, je traverse Gisors puis Bézu-Saint-Éloi, le but de mon voyage.

Le village est plein de charme. Jorelle, vous connaissez ? À la sortie de Bézu, à droite ! Le quidam n'a pas hésité un instant. Ici, l'entreprise qui fait des jouets, ça fait partie de la famille.

Avec quelques minutes d'avance, je suis accueilli par un doberman qui m'ordonne de patienter. Je patiente. Derrière la grille qui me sépare du molosse, j'aperçois une enfilade de petits bâtiments industriels. Me voilà donc chez le père Noël. Je cherche les lutins et les rennes. Rien de tout ça. Seulement le doberman qui me lorgne du coin de l'œil...

Le temps d'apprécier le calme de la campagne environnante et une voiture arrive enfin. L'homme qui s'en extirpe est grand, bien bâti, avec des avant-bras qui en disent long sur les heures passées en compagnie du tour à bois. La poignée de main est ferme, le sourire franc et l'œil d'un bleu à faire pâlir Paul Newman. Solaire, il est conforme à l'idée qu'on peut se faire d'un fabricant de jouets.

L'entretien commence par du bavardage, la marque de politesse des bons vivants. C'est bon signe. Il me parle de son chien qui est parvenu à mettre un terme à une vague de cambriolages, puis de la campagne, des odeurs de foin, des fleurs. Lui et moi avons exactement le même âge. On se dit monsieur à cause des conventions, mais le tutoiement ne saurait tarder. On passe enfin dans un bureau. À l'intérieur, tout est en bois du sol au plafond. Des jouets traînent un peu partout, des quilles, des jeux de croquet. Ça sent la forêt. Je branche mon enregistreur et je n'ai plus qu'à écouter. Les questions sont superflues ; Jean-François est intarissable...

LA SAGA JORELLE

La fabrique de Bézu-Saint-Éloi, c'est avant tout l'histoire d'une famille. On pourrait l'adapter à l'écran ; Hervé Bazin lui-même, qui était apparenté aux Jorelle (du côté de la belle-sœur de Jean-Claude qui... Bref, peu importe), envisagea d'écrire un roman sur le sujet, peu de temps avant sa mort.

Tout commence près d'ici en 1864, quand un groupe de compagnons tourneurs sur bois s'installe à l'usine de jeux d'Inval, à Neaufles-Saint-Martin, là où travaille un certain Alfred Jorelle. On y fabrique des jouets en

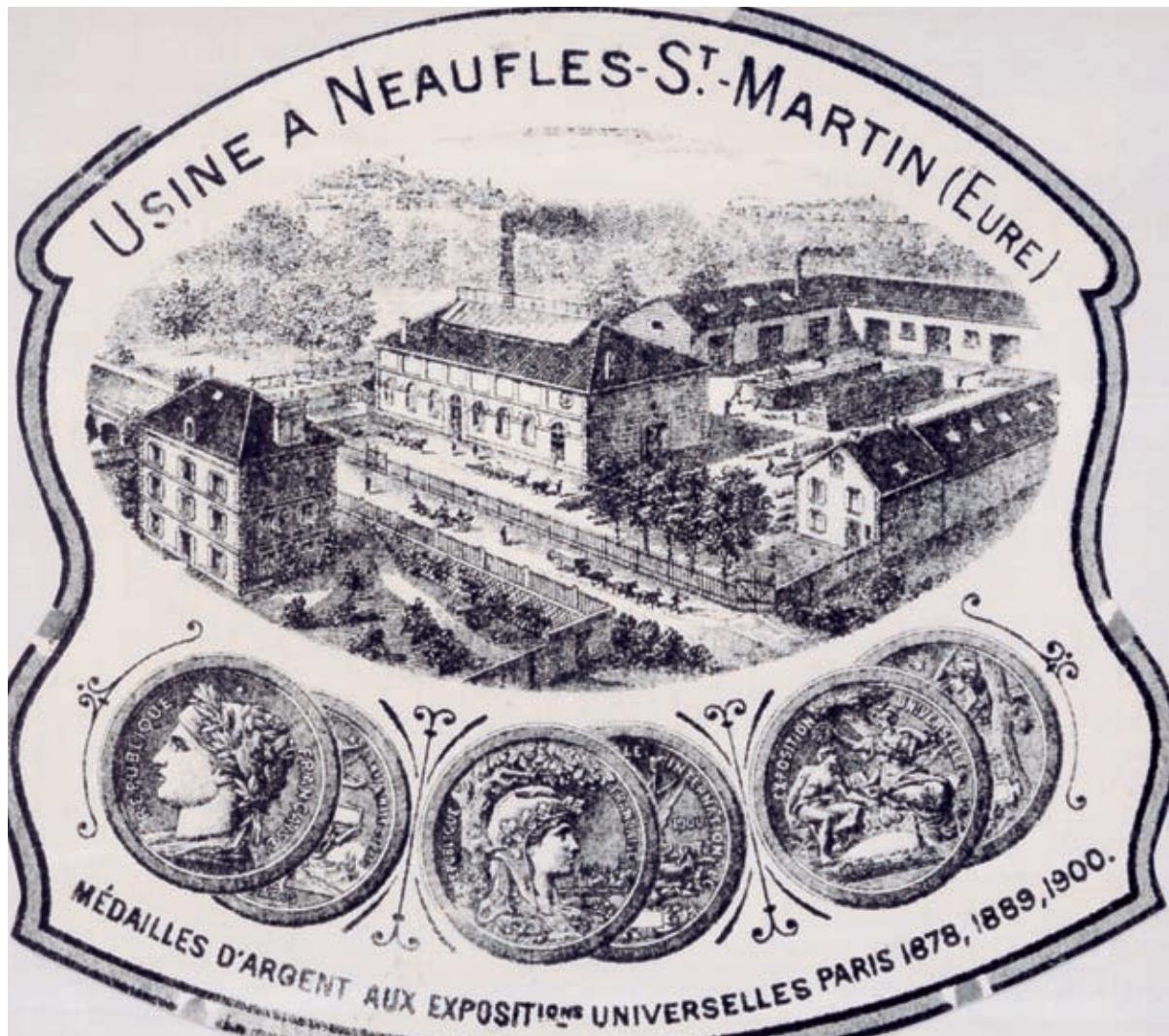
bois : croquet, quilles, billards, bilboquets...

Médaillée d'argent lors des Expositions universelles de Paris en 1878, 1889 et 1900, l'entreprise prend de l'ampleur et diversifie sa production, en créant notamment le jeu de grenouille.

À cette époque, on livre la production à dos d'homme jusqu'à Paris (100 km de route pas toujours praticable). Une journée entière est alors nécessaire pour se rendre jusqu'à la capitale. Les compagnons transportent eux-mêmes les jouets dans des hottes ; déjà on entrevoit l'image du père Noël. Plus tard, quand la demande augmente, on se paie le luxe d'embaucher un livreur. Il utilise alors une voiture à bras équipée d'un trait d'attelage qui lui permet de s'accrocher aux diligences de passage, quand la pente est trop raide.

En 1870, les Prussiens passent la frontière et Alfred Jorelle épouse une Alsacienne qui fuyait l'envahisseur. Il lui fait huit enfants. L'épisode se déroule à une époque où l'on ne parle pas d'orientation professionnelle ; la progéniture travaille avec papa à l'usine d'Inval dès qu'elle est en âge de le faire. Parmi tous ces petits Jorelle, on note un Robert qui commence à l'âge de huit ans. Devenu adulte, il assure à son tour sa descendance puis reste à l'usine jusqu'à sa mort. L'un de ses fils — également prénommé Robert — se plie lui aussi à l'usage et entre à l'usine en 1919.

Médaillée d'argent lors des Expositions universelles de Paris en 1878, 1889 et 1900, l'entreprise prend de l'ampleur et diversifie sa production, en créant notamment le jeu de grenouille qui est aujourd'hui encore le produit phare de la fabrique Jorelle. Vient alors 1929, le krach boursier et son cortège d'années noires. Paradoxalement, la crise offre une opportunité qui s'avérera décisive pour la famille. En 1933, le propriétaire des murs de l'usine d'Inval est contraint de vendre ses biens. Robert, fils de Robert et petit-fils d'Alfred,



s'entoure de quelques ouvriers spécialisés et s'installe à Bézu-Saint-Éloi, dans un ancien moulin équipé d'une roue à aubes, élément essentiel pour fournir de l'énergie.

Marié à une employée de la fabrique, Robert a un fils en 1935 : Jean-Claude. À son tour, Jean-Claude Jorelle se lance dans la carrière de fabricant de jouets à l'âge de 16 ans. À la fin de la seconde guerre mondiale, la fabrique Jorelle éprouve des difficultés liées à la situation générale du pays. Le manque de moyens et de main-d'œuvre constraint Robert à limiter son catalogue. Ainsi, quelques jeux disparaissent pour un temps ; certains seront repris par Jean-François, notamment le bilboquet, le billard japonais ou le passe-balles.

*En 1997,
Jean-François prend
la relève de son père
et maintient le cap
en s'appuyant sur
un savoir-faire
dont les bases ont été
jetées il y a plus
de 140 ans.*

Mais revenons à Jean-Claude, fils de Robert, petit-fils de Robert, arrière-petit-fils d'Alfred (vous suivez ?).

C'est en 1961 que Colette, son épouse, met au monde Jean-François Jorelle, l'homme aux yeux bleus qui se trouve en face de moi. Précoces comme le veut la tradition familiale, il apprend le tournage sur bois dès neuf ans, les jours où il n'a pas classe. Formé dès le plus jeune âge, il passe sans difficulté un examen au lycée technique du tournage sur bois puis se fait admettre à la célèbre école Boulle. Il poursuit ensuite sa formation pendant trois ans dans une entreprise centenaire du faubourg Saint-Antoine.

En 1976, la fabrique familiale déménage de quelques kilomètres, sur la zone artisanale de Bézu-Saint-Éloi où elle est restée depuis. Équipée de machines plus



h.e | 44 L'usine en 1887, en partant du haut, au 2^e rang à gauche, l'homme brun au pull foncé Alfred Jorelle (1^{er} du nom) et à sa droite l'enfant blond, Robert Jorelle (2^{er} du nom).



modernes, la maison Jorelle peut désormais s'adapter aux nouvelles techniques de travail.

En 1997, Jean-François prend la relève de son père et maintient le cap en s'appuyant sur un savoir-faire dont les bases ont été jetées il y a plus de 140 ans. Derrière lui, ses fils. Les jumeaux Carl et Florian (20 ans) sont déjà impliqués dans l'entreprise.

Chez les Jorelle, la fabrication du jouet est devenu presque incontournable, mais la tradition familiale n'est semble-t-il pas vécue comme un fardeau. Pour certains, on évoque il est vrai des vocations contra-

Le jeu de grenouille

Appelé également le jeu de tonneau, le jeu de grenouille est vieux comme le monde. Dans la Grèce antique, son ancêtre est connu sous le nom de "casse pot" et se joue avec des amphores dans lesquelles on doit lancer des cailloux plats. Les Romains s'en emparent et le jeu d'adresse se taille un franc succès à Rome. Les Vikings ne sont pas en reste ; ils en ramènent le principe jusqu'en Neustrie (notre Normandie actuelle). Mais dans cette province, le cidre est déjà stocké dans des tonneaux. Le "casse pot" change de nom et s'appelle donc le "jeu de tonneau". Plus tard, il est remis à la mode sous le règne de Louis XIV. On le rebaptise "jeu de grecque" et ce passe-temps accompagne les troupes françaises lors des campagnes militaires. Il traverse vaillamment les régimes successifs et on le trouve encore sur des gravures datant de la Révolution, de l'époque napoléonienne, de la Commune ainsi que sur des photographies prises lors du débarquement de Normandie, où il pose en compagnie des soldats.

Plus connu désormais sous le nom de "jeu de grenouille", ce jeu en bois et bronze faisait partie des amusements offerts par les guinguettes des environs de Paris et fut immortalisé en chanson par Léon-Paul Fargue sur une musique d'Erik Satie : "La grenouille du jeu de tonneau s'ennuie, le soir, sous la tonnelle... Elle en a assez d'être la statue qui va prononcer un grand mot : Le Mot..."

riées, mais visiblement, le plaisir que procure le travail du bois efface toute trace d'amertume. Jean-François aurait pu devenir vétérinaire et son père Jean-Claude s'imagina un temps à la tête d'une salle de sport. Robert, quant à lui, faillit épouser la carrière militaire, mais la perspective d'obéir aveuglément l'en dissuada. Quoi qu'il en soit, il suffit de parler quelques instants avec Jean-François ou Jean-Claude pour mesurer combien plaisir et travail sont indissociables au sein de cette famille. Carl et Florian ne dérogent pas à la règle, on le voit sur un reportage télévisé alors qu'ils étaient enfants : Que ferez-vous comme métier plus tard ? Les gamins se regardent comme si le journaliste avait lâché une incongruité. Ben, comme papa ! Et depuis quand avez-vous décidé de faire comme papa ? Nouvel échange de regards effarés. Ben, depuis qu'on est nés ! Une évidence...

JEAN-FRANÇOIS JORELLE, UN HOMME DE BOIS ET DE CŒUR

L'entretien avec Jean-François Jorelle durera plus de quatre heures. La moitié eût sans doute été suffisante, mais quel plaisir d'écouter cet homme qui raconte son métier avec une telle passion ! Si pour beaucoup le travail est synonyme d'ennui, de frustrations voire de souffrances, Jean-François vit dans une autre dimension. Le bois et la création sont pour lui des sources inépuisables de satisfaction. Extrêmement lucide quant aux exigences du marché, il est toutefois capable de lancer un produit en sachant à l'avance qu'il ne se vendra pas ou trop peu. Cet homme-là appartient à la race de ceux qui ne sont pas menés par l'argent. Il tient avant tout à sa liberté de création et au plaisir qu'il éprouve à concevoir une nouveauté. Certes, il se plie aux règles élémentaires du commerce, mais il se refuse obstinément à imaginer des opérations marketing complexes qu'il juge polluantes.

Mais s'il tient fondamentalement à sa liberté de création, Jean-François Jorelle fait en sorte qu'elle conserve aussi une forme de souplesse. Modeste, il prend en compte les conseils et les attentes de ses clients, sait mesurer la pertinence de leurs remarques, peut-être plus encore lorsque le propos est féminin. "Je suis un homme de 45 ans, explique-t-il. Et quand je suis amené à choisir une gamme de couleur pour un produit destiné à un enfant en bas âge, la suggestion d'une

femme est toujours bienvenue." Par ailleurs, il ne conçoit la création que si elle est conviviale. Jean-François passe ainsi de nombreuses soirées en compagnie de son chef d'atelier, entre les croquis et une bouteille de Bordeaux. Là encore, la notion de plaisir est primordiale.

Amoureux de la vie, il l'aborde avec gourmandise et une philosophie spontanée qui l'invite à considérer le bon côté des choses. Il loue les avantages de l'outil internet tout en sachant que c'est aussi une porte ouverte sur la copie illégale. "Mais ça fait partie des règles du jeu," dit-il. Et même quand la contrefaçon s'avère douloureuse, il y voit quelque chose de flatteur : on ne copie que les bons produits.

La concurrence quant à elle est amicale. En France, l'univers du jouet traditionnel en bois est un microcosme où le respect mutuel s'est fait une bonne place.

Seule la grande distribution ne trouve pas grâce aux yeux de Jean-François. Lorsqu'un magasin discount décide de monter une opération autour du jeu de croquet, donne-t-il en exemple, elle inonde le marché avec un produit bas de gamme vendu à un prix dérisoire. Le public repère vite la qualité douteuse, mais a du mal à oublier un bas prix. Après une opération de ce type, le bon produit a toujours du mal à s'en remettre...

LES JOUETS JORELLE : UN PATRIMOINE CULTUREL

On passe à la vitesse supérieure sur le plan de la jubilation quand Jean-François Jorelle parle de ses jeux. Jeux de grenouille, de croquet, chevaux de bois, billards, toupies, échasses... la liste est interminable. Justement, une famille vient d'arriver, une mère et deux enfants. Jean-François les accueille puis les conduit vers le show-room. C'est la caverne d'Ali Baba ! Toutes les créations s'étalent sur deux grandes salles. C'est bien mieux qu'au magasin ; ici on peut toucher, on peut jouer, et Jean-François ne se fait pas prier. Il raconte, il explique et propose une partie ici ou là. Les enfants sont radieux.

On présuppose que la jeune génération se focalise sur les jeux électroniques, mais ce n'est pas tout à fait juste. Voir le sourire d'un gamin qui s'évertue à dégommer des quilles à l'aide d'une "toupie des

Indes" suffit pour s'en convaincre. La vague Playstation ou autre Game boy n'effraie pas Jean-François ; les créations Jorelle cohabitent en bonne intelligence avec l'univers du virtuel, parce que le jeu traditionnel est synonyme de convivialité, un trait qui fait défaut à la console. L'homme, toujours présent lors des salons, connaît par cœur les exclamations des enfants qui découvrent ses jeux : C'est trop génial ! Comment ça dégage ! Il se souvient aussi d'une réflexion édifiante : Maman, maman, viens voir, de vrais jouets ! Vrais. Un mot qui en dit long.

Mais si la tradition du jouet en bois perdure encore de

nos jours, c'est aussi grâce à la rigueur et au souci de qualité. Depuis cinq générations, les Jorelle nourrissent l'amour du travail bien fait. Du choix des essences de bois jusqu'à l'emballage, chaque étape de fabrication est suivie avec un soin tout particulier. Pour preuve, Alfred remporte la médaille d'argent lors de l'Exposition universelle de Paris en 1878. Son fils Robert reçoit la même distinction en 1889, puis renouvelle l'exploit en 1900. Plus tard, en 2003, c'est

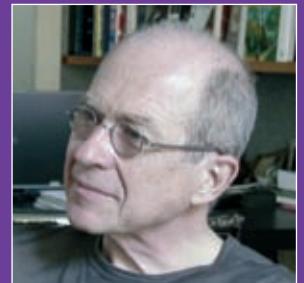
à Moscou qu'on décerne à Jean-François le "J d'Or" de la création française, une récompense qui s'apparente au "César" des fabricants de jouet. D'ailleurs, les amateurs exigeants ne s'y trompent pas. On raconte que François Mitterrand lui-même se faisait livrer des grenouilles Jorelle (on les trouve indépendamment du jeu complet) pour les offrir. On se souviendra qu'à cette époque, une émission satyrique présentait le chef d'État sous les traits d'une grenouille ; l'homme ne manquait pas d'humour.

Si les jeux traditionnels sont perçus aujourd'hui avec tant d'enthousiasme, c'est qu'ils appartiennent à un patrimoine culturel qui résonne encore dans notre mémoire collective. Les enfants découvrent un univers d'une richesse inattendue et les adultes sont conquis d'avance. Ils trouvent là quelque chose qui les ramène à leur enfance et leur rend, l'espace d'un instant, l'insouciance et la légèreté de leurs jeunes années.

■ **Frédéric Magda**

*La vague
Playstation ou autre
Game boy n'effraie
pas Jean-François ;
les créations Jorelle
cohabitent en bonne
intelligence avec
l'univers du virtuel.*

Billancourt : la fin



d'un mythe ?

Les mots Renault et Billancourt s'emboîtent avec une telle évidence qu'on pourrait croire à une alliance immuable. Et si aujourd'hui l'usine a presque totalement disparu, notre mémoire collective persiste à conserver l'image de ce qui fut l'un des plus grands mythes industriels du XX^e siècle. Le temps et les projets d'aménagement de l'Île Seguin se chargeront d'effacer le souvenir, mais l'Histoire a souvent la peau dure. Parmi la jeune génération, certains passeront le relais, comme Corentin que nous avons rencontré. Il a quinze ans, il ne sait que peu de choses de l'épopée Renault, et pourtant...



MORT ANNONCÉE DE RENAULT-BILLANCOURT : PROMESSE TENUE

C'est au matin du 29 mars 2004, douze ans après la sortie de la dernière Renault des chaînes de l'Île Seguin, que commencent les travaux de "déconstruction" de l'usine insulaire.

La cathédrale industrielle est assiégée de bulldozers ; on donne les premiers assauts côté Billancourt, puis une brèche est ouverte vers la Seine pour évacuer les gravats par voie d'eau. Trois mois plus tard, le coup de grâce est porté avec l'abattage de la centrale électrique...

De nos jours, à travers le pays, personne ne tient plus le compte des usines démolies ; à quoi bon ? Ça fait partie de la vie et des règles qui régissent l'industrie : délocalisation, rentabilité, profit, vétusté ; il arrive même parfois que les raisons invoquées soient bonnes, tout au moins acceptables. Et qui pourrait s'en émouvoir ? Qui pourrait regretter la pulvérisation de sites jugés laids, bruyants et polluants ?

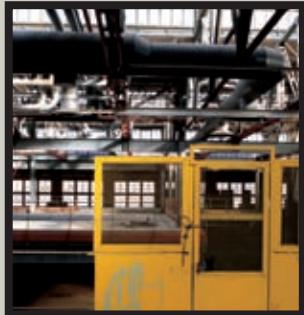
Qui ? Peut-être des mains. Des milliers, des dizaines de milliers de mains qui se sont succédées là au fil du temps, des mains assujetties à des gestes répétés sans cesse, des mains usées par la fatigue toujours, la souffrance souvent, les blessures parfois, des mains douées de mémoire : des mains d'ouvriers.

Lorsqu'un site industriel est rayé de la carte, on n'oublie

jamais d'évoquer la nostalgie ressentie par les ouvriers. Ce terme-là est convenu et politiquement correct ; on le trouve sans peine dans le kit d'écriture dont dispose tout journaliste qui se respecte : un mot vidé de sens et qui s'emploie vainement à restituer une émotion si difficile à comprendre.

Il faut avoir travaillé toute une vie dans une usine, un atelier, une mine, pour mesurer le sentiment d'injustice, le profond désarroi qui accompagnent la mise à mort d'un lieu de travail. L'ouvrier n'y a pas seulement gagné sa vie, il y a bâti la sienne, et celle de ses proches. Avec le temps qui passe, une relation intime s'instaure entre l'homme et son environnement, même — et peut-être plus encore — s'il lui est hostile. Le fracas incessant, l'odeur des huiles de coupe, la poussière et les fumées suffocantes sont peu à peu intégrés ; on s'approprie un coin de vestiaire, une machine-outil, un bout de chaîne de montage, parce qu'il est plus acceptable de souffrir chez soi que chez les autres. Alors, quand les murs de l'usine Renault-Billancourt vacillent sous les coups des engins de terrassement, ils sont nombreux ceux qui ressentent comme l'anéantissement d'une partie d'eux-mêmes. L'épisode de l'Île Seguin pourrait se cantonner à la seule anecdote d'une destruction de bâtiment, mais on évolue ici dans une sphère inhabituelle : Renault est une épopee industrielle, un mythe intimement lié au quotidien de tous ceux qui ont traversé le XX^e siècle. Les voitures frappées du losange sont comme les appareils ménagers Moulinex : même ceux qui n'en ont jamais possédé les connaissent par cœur.

Portfolio



Billancourt | par Antoine Stéphani

Billancourt | par Antoine Stéphani



Portfolio



Billancourt | par Antoine Stéphani



Portfolio



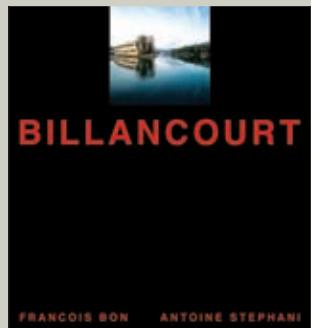
Billancourt | par Antoine Stéphani



Portfolio



Billancourt | par Antoine Stéphani



CARACTERISTIQUES TECHNIQUES
DE L'OUVRAGE "BILLANCOURT"
format : 295 x 320 mm
nombre de pages : 80
nombre de reproductions : 31 en couleurs
présentation : reliure cartonnée,
couverture plein papier
PRIX PUBLIC TTC : 39 €
ISBN : 2.7022.0731.6



À L'ABORDAGE DE L'ÎLE SEGUIN

Une fois la mise à mort annoncée, des lieux de rencontre virtuels où il est question de Billancourt font leur apparition sur l'écume internet. Là, on s'inquiète, on s'insurge, on exprime quelque chose qui se réclame de la révolte parce qu'on craint toujours la disparition d'un symbole, cette étrange vue de l'esprit qui s'emploie à établir une grille de lecture sur le monde qui nous entoure, rien de moins. D'anciens ouvriers Renault, des passionnés de voitures ou de simples témoins du siècle passé mesurent l'ampleur du désastre, échangent des points de vue plus ou moins enflammés. On se donne l'illusion de combattre l'inéluctable, parfois on se "monte le bourrichon", mais ces forums dédiés à l'Île Seguin ne parviennent pas à masquer l'amertume qui accompagne tout ce qui est voué à l'échec. Rien n'y fait, Billancourt est condamnée...

C'est alors qu'intervient l'ultime réflexe : conserver coûte que coûte un bout du symbole, visiter le temple une dernière fois, rien que pour la mémoire, capter quelques clichés ou, pourquoi pas, collecter un morceau de gravats comme d'autres l'ont fait avec le mur de Berlin. Mais la direction de Renault reste inflexible : personne n'est plus autorisé à franchir le pont. On invoque la sécurité et un vigile est chargé d'assurer l'étanchéité du lieu.

Mais l'interdit incite à la transgression et certains envisagent des opérations commando dans des conditions pour le moins hasardeuses. Quelques-uns sont parvenus à leurs fins (on trouve des clichés "illégaux" sur le web), mais ces corsaires d'un genre nouveau furent sans doute

moins nombreux que d'autres, flibustiers organisés, motivés par le pillage systématique des matières premières qui abondent sur le site, notamment le cuivre des bobines électriques. Quant aux autres pirates dont la pauvre ambition se limitait au plaisir du vandalisme gratuit, il n'apparaît pas essentiel de leur accorder ici plus d'une ligne.

DEUX TALENTS RÉUNIS AUTOUR DE BILLANCOURT

Avec le temps, l'agitation suscitée par l'imminence de la démolition ne faiblit pas. Les demandes d'autorisation pour visiter l'usine devenue fantomatique se multiplient et, sous la pression de plus en plus forte, la direction de Renault consent enfin à entrouvrir les portes de Billancourt. Sept photographes sont choisis pour immortaliser le souvenir du site. Parmi eux, Antoine Stéphani. Son ambition est avant tout d'appréhender des lieux de silence, naturels ou de mémoire, et où résonne encore la présence humaine. À l'issue de plusieurs séances de prises de vues rigoureusement encadrées par le vigile de service (sécurité oblige), Antoine Stéphani réunit 31 images qui seront publiées aux Éditions du Cercle d'Art en février 2004 sous le simple titre de *Billancourt*.

Les clichés rapportent les vestiges d'un univers où tout n'est conçu que pour la production industrielle. Le métal et la brique cohabitent dans de vastes espaces dont les perspectives et la lumière évoquent une cathédrale surréaliste abandonnée. Dans ce désordre presque brutal,

seuls quelques initiés seraient en mesure de retrouver la fonction initiale des machines désormais inertes, des enchevêtements de tuyauteries, de choses devenues absurdes, incompréhensibles. Mais après tout qu'importe. Derrière son objectif, Antoine Stéphani a su révéler une esthétique inattendue, presque inimaginable lorsque l'usine était encore en activité. Cette esthétique industrielle est née de son regard subjectif, le regard d'un artiste qui sait nous conduire au-delà des apparences.

Mais *Billancourt* n'est pas qu'un ouvrage photographique. L'écrivain François Bon nous guide tout au long de cette visite singulière à travers un texte de près de trente pages. Il a déjà signé entre autres *Sortie d'Usine* (Éditions de Minuit, 1982), *Temps Machine* (Verdier, 1993) et *Daewoo* (Fayard, 2004). C'est dire s'il sait de quoi il parle. Il ne se contente pas ici de mettre en mots les clichés d'Antoine Stéphani, il nous donne des clés pour comprendre ce que les images seules ne font parfois que suggérer. Il raconte l'histoire de Renault en y mêlant ses souvenirs personnels, ses impressions et ses points de vue. C'est avec virtuosité qu'il sait manier grandes et petites choses, un alliage subtil sur quoi s'appuie le talent.

"Notre tâche, à Antoine Stéphani et moi-même [François Bon], nous l'abordions comme une responsabilité : comment saisir, dans l'abstraction vide de ce qui reste de Billancourt, l'impalpable d'une légende dont nous étions déjà le réceptacle ?" (*Lire également Contrepoint, page 90*)

REGARDS CROISÉS SUR BILLANCOURT

Lors de mon cheminement autour de la sphère Renault, le hasard me conduit sur les traces d'un témoin pour le moins inattendu. Né en 1991, peu avant la fermeture de Renault-Billancourt, Corentin n'a jamais connu l'usine en activité. Son père travaille dans l'informatique et sa mère est employée à l'Éducation nationale ; il n'a donc aucun lien direct avec le monde ouvrier ou l'industrie automobile. Cependant, pour des raisons que lui-même a quelques difficultés à mettre en mots, cet adolescent parisien s'intéresse au devenir de l'Île Seguin. Attiré par les lieux abandonnés, il est d'abord alerté par sa grand-mère maternelle qui lui apprend l'imminence de la destruction du site : "Ce serait bien que tu voies ça avant que ça disparaisse !" Corentin se rend alors sur place et découvre l'incroyable bâtiment aux contours imposés par les berges de l'Île. Il est aussitôt fasciné et voit dans cette architecture les lignes d'un bateau surréaliste posé sur la Seine.

Aujourd'hui, l'usine a presque totalement disparu. Seuls quelques vestiges résistent encore, notamment le porche de l'entrée principale. Corentin aurait aimé visiter le lieu

mais il est désormais trop tard. Alors, grâce à la complacéité d'Antoine Stéphani, le jeune garçon entre en possession d'un exemplaire de *Billancourt*.

On ne cesse de répéter que les adolescents ne lisent plus ; Corentin déroge à la règle. En deux soirées à peine, l'ouvrage est avalé dans son intégralité. Sa vision de Billancourt s'élargit et bien des aspects insoupçonnés lui sont révélés. Cependant, sa curiosité est insatiable et certaines questions restent sans réponse. Je lui propose alors de rencontrer Antoine Stéphani, l'un des rares témoins privilégiés qui a pu se rendre sur place. La nature timide de Corentin le fait hésiter, mais la curiosité l'emporte ; c'est avec enthousiasme qu'il accepte finalement de rencontrer le photographe.

Nous sommes au début du mois de juin quand nous nous rendons dans les locaux des Éditions du Cercle d'Art. Nous sommes reçus cordialement ; on nous demande de patienter quelques minutes, un instant bref mais suffisant pour que la timidité de Corentin refasse surface. Je le sens de plus en plus nerveux, mais je sais, pour avoir rencontré Antoine Stéphani quelques semaines auparavant, que l'atmosphère se détendra vite.

On nous conduit enfin dans un grand bureau confortable où l'homme nous accueille chaleureusement ; il fait partie de ces gens qui inspirent la sympathie dès le premier contact. Corentin craignait un face à face avec un homme austère, il est aussitôt rassuré. Nous prenons place autour d'une grande table sans doute destinée aux réunions de travail, mais cet entretien a déjà pris un caractère amical. En dépit de son emploi du temps chargé, Antoine Stéphani n'est pas avare de son temps et on devine le plaisir qu'il peut éprouver à rencontrer un adolescent avec qui il partage un centre d'intérêt.

Après quelques rapides échanges à trois, la rencontre devient dialogue entre un homme accompli et un adolescent curieux d'apprendre. Le photographe aborde l'aspect mythique de Renault et en explique le processus. Évoquer le rôle décisif et avant-gardiste du syndicalisme de l'industrie automobile au cours des "Trente Glorieuses" n'est pas chose facile, surtout lorsqu'on s'adresse à quelqu'un qui a vu le jour au début des années 90. Mais l'homme s'avère bon pédagogue et Corentin a une grande capacité de concentration : "La disparition de Renault-Billancourt marque les esprits parce qu'elle correspond à la fin des utopies ouvrières du XX^e siècle. [...] À l'heure où l'on évoque sans cesse délocalisation et mondialisation, l'usine de l'Île Seguin symbolise encore l'un des derniers sites de production à échelle humaine. Les ouvriers pouvaient habiter à quelques minutes de leur lieu de travail ; il y avait là une forme d'harmonie, d'intégration entre la ville et le monde



du travail. C'est là une notion qui a presque totalement disparu avec l'avènement des villes-dortoirs et l'éloignement de plus en plus significatif des zones industrielles [...]."

Entraînés par sa passion, Antoine Stéphani raconte l'épopée Renault et son contexte social en remontant jusqu'au Front populaire. Ses mains virevoltent comme pour donner corps à sa pensée et Corentin assiste à un véritable cours d'histoire qui trouve ici une dimension plus vivante que dans n'importe quel manuel scolaire. Parfois, lorsqu'un point de vue historique ou social lui semble trop abstrait, le jeune homme ramène son interlocuteur à des questions plus terre à terre : Où se trouvait le bureau du directeur ? Y avait-il vraiment une piste d'essais dans les sous-sols ? Comment faisait-on circuler les voitures dans cette usine à plusieurs étages ?... L'homme n'ignore pas l'importance que peut revêtir un point de détail ou une anecdote. Il alterne alors grands principes et petites histoires, ce qui permet à Corentin d'enrichir, de préciser sa vision du site.

Au fil de cette rencontre, Antoine Stéphani et Corentin sont parvenus à rendre un semblant de vie à une usine qui n'existe déjà plus. Ensemble, ils ont rebâti le site pierre par pierre et ont remis les machines en route. Cette reconstruction imaginaire qui s'est déroulée dans l'intimité d'un bureau d'éditeur restera sans conséquence mais aura permis de souligner l'absurdité du mot "déconstruction" officiellement employé par la direction de Renault ; démolition eût été plus juste. On peut raser un bâtiment, mais on ne peut déconstruire une mémoire collective forgée par plusieurs générations.

L'intérêt que peut éprouver un garçon de quinze ans pour

une usine désaffectée pourrait faire figure de simple anecdote, mais là encore, il ne s'agit pas de n'importe quelle usine. Chargé d'un lourd passé historique et social, ce haut lieu de l'industrie a su laisser une empreinte largement perceptible, même pour la nouvelle génération. À travers le regard neuf du jeune Corentin, c'est bel et bien la notion de mythe qui nous est renvoyée.

■ Frédéric Magda

Antoine Stéphani est né en 1948. Il a publié aux Éditions du Cercle d'Art : *Les Ailes et le Sablier, le jardin-musée du Père-Lachaise* (1997), *La Montagne des dix mille bouddhas* (2002).

François Bon est né à Luçon (Vendée) en 1953.

Il a récemment publié *Rolling Stones : une biographie* (2002) et *Tous les mots sont adultes* (2000) aux Éditions Fayard, ainsi que *Mécanique* (2001) aux Éditions Verdier. Sur les thèmes évoqués dans *Billancourt*, il a aussi publié *Temps Machine* aux Éditions Verdier (1993) et *Sortie d'usine* aux Éditions de Minuit (1982).

Forum autour de l'Île Seguin :

<http://www.forumauto.com/sqlforum/section5/sujet165501.htm>.

Le Centre des archives du monde



du travail

Cinquième centre des Archives nationales, issu de la section "économique" du site historique parisien, le Centre des archives du monde du travail (CAMT) a pour mission la collecte, le traitement, la conservation et la mise à disposition du public des fonds d'archives dits "du monde du travail". Cette appellation très générale recouvre aussi bien les fonds d'archives de grandes firmes industrielles comme Framatome, que des fonds d'associations sportives, de syndicats, ou de cabinets d'architectes... Légués à l'État ou laissés en dépôt, ces fonds renferment des trésors souvent ignorés du grand public. En organisant des colloques et de nombreuses manifestations culturelles, le CAMT essaye d'y remédier, et reste fidèle à sa première fonction : permettre aux historiens, et plus largement à toutes les personnes qui s'intéressent au monde du travail, d'avoir accès à des sources uniques en leur genre, riches, fiables et faciles à consulter.

Quand le monde du travail entre aux Archives...

Inauguré et ouvert au public en octobre 1993 à Roubaix (Nord), le Centre des archives du monde du travail résulte de la rencontre entre une institution, les Archives nationales, et un site industriel en attente de réhabilitation, la filature Motte-Bossut. Né bien après la création des Archives nationales, qui collectent les fonds des archives centrales des ministères et de tous les établissements publics nationaux, le CAMT a été mis en place pour pallier le manque de sources afférant à l'histoire économique et sociale, et pour répondre à l'essor pris par l'histoire du travail, l'histoire des techniques, l'histoire des "petites gens".

NAISSANCE DES ARCHIVES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

Les archivistes ont toujours eu pour mission principale de "sauver les papiers" des administrations publiques. Ce n'est pas un hasard si les archives ont été le premier service créé autour du préfet, en 1796.

Jusqu'à la seconde moitié du XX^e siècle, les archivistes s'intéressent peu aux archives privées

— sauf s'il s'agit des archives de grandes familles, d'anciennes familles nobles, de grandes personnalités, ou des archives du culte. Le volet économique et social émerge très tard, au sortir de la seconde guerre mondiale, à l'initiative des historiens. Remettant en cause une pratique de l'histoire centrée exclusivement sur les événements et les grands personnages, ils décident de travailler sur les faits collectifs et l'histoire sociale, y compris l'histoire "des gens de peu". Or rien n'a été fait, aux Archives nationales, pour sauvegarder ces sources-là.

LA "SECTION AQ"

En 1949, pour pallier ce retard, Charles Braibant, directeur des Archives, décide de créer sur le site parisien de la rue des Francs-Bourgeois une section

des archives économiques, dite "section AQ". Très vite, grâce au travail des archivistes et au renom de l'institution, de nombreux fonds prestigieux font leur entrée aux Archives. Et pour que les patrons de ces grandes firmes acceptent de laisser indexer leurs fonds, Charles Braibant crée le service des micro-films (c'est à l'époque le nec plus ultra des moyens de duplication !). De cette manière, les entreprises peuvent conserver leurs pièces originales sans pour autant priver les historiens de sources intéressantes.



LES ARCHIVES NATIONALES ESSAIMENT

À partir des années 1965, le bâtiment parisien est pratiquement rempli. Les Archives nationales décident donc de créer de nouveaux sites.

À Saint-Gilles-du-Gard est installé le centre du micro-film, et à Aix-en-Provence un centre destiné à recueillir les archives des colonies et de la souveraineté française.

À Fontainebleau, après que Charles de Gaulle a congédié le quartier général de l'OTAN sur le sol français, les Archives récupèrent les anciens locaux et créent un

centre pour les archives contemporaines des administrations de la V^e République. C'est actuellement le plus grand des sites, puisqu'il a une capacité de 180 kilomètres linéaires... et qu'il est plein !

UN CENTRE DÉDIÉ AU MONDE DU TRAVAIL

Parallèlement, la section AQ continue d'être sollicitée par tous les acteurs du tissu économique et social, notamment par les syndicats, qui se préoccupent de plus en plus de leur archivage, et par les associations caritatives, dont l'activité s'est énormément développée tout au long du XX^e siècle. En 1981, alors que la gauche arrive au pouvoir, la section des archives économiques ne peut plus accueillir un seul métrage supplémentaire, alors même que de nombreuses entreprises sont nationalisées.



Le ministre de la Culture, Jack Lang, a conscience que de nombreux pans des archives privées sont laissés à l'abandon, faute de moyens et faute de place. Il estime que la profession a beaucoup fait depuis des siècles pour les familles royales, les grandes assemblées révolutionnaires et les grands ministères, et qu'il est temps d'archiver ce qu'on oublie trop souvent... Il décide de créer un centre des archives dédié au monde du travail, dont la mission sera de collecter des fonds privés, mais aussi, le cas échéant, des fonds publics.

LA FILATURE MOTTE-BOSSET

Au début des années 1980, Roubaix est frappé de plein fouet par la crise industrielle qui secoue la région : fermeture des mines, cessation d'activité des grandes entreprises sidérurgiques et textiles... En 1983, la filature Motte-Bossut,

une des plus anciennes de la ville, fait faillite, licenciant plus de six cents salariés. Le site est vidé, les machines vendues aux pays en voie de développement — la filature n'est plus qu'une coque vide, toute noire, enfumée par la pollution des machines, la carderie de laine et les huiles.

Le maire de l'époque n'envisage pas une seconde de démolir le bâtiment. Ce serait détruire une figure emblématique de Roubaix et de ses années de prospérité, et annoncer à la population que la ville est morte... Lorsqu'il en parle à Pierre Mauroy, Premier ministre et homme du Nord, ce dernier décide de faire racheter la filature par l'État. Très vite, le site est choisi pour servir de cadre au Centre des archives du monde du travail. Il faudra attendre encore dix ans pour que la réhabilitation du bâtiment, réalisée par le cabinet ARFA Alain Sarfati, soit terminée. Le Centre est inauguré en 1993 par Jacques Toubon, ministre de la Culture.



HISTOIRE D'UN BÂTIMENT, HISTOIRE D'UNE VILLE

La filature Motte-Bossut est créée en 1843, alors que Roubaix est en passe de devenir une capitale du textile. Dès ce moment, l'histoire de la manufacture va épouser l'histoire de la ville qui l'abrite.

Au milieu du XIX^e siècle, la région du Nord connaît un développement industriel fulgurant, suivi d'un essor démographique sans précédent. La population de Roubaix qui passe de 9 000 habitants en 1826 à 125 000 en 1899, absorbe alors tous les campagnards venant travailler à la ville : si beaucoup deviennent mineurs, les autres — les femmes et les filles principalement — vont travailler dans les usines textiles, au conditionnement, au peignage, au filage, au tissage du coton et de la laine. En 1900, Roubaix est le plus grand centre lainier du monde.

La filature construite par Louis Motte-Bossut est, quant à elle, une des plus imposantes de la ville. Son fondateur a rapporté de Manchester une nouvelle façon de construire, mais également de produire : l'usine, qui s'étend sur cinq étages, est équipée de nouveaux métiers *self-acting* et compte 40 000 broches. Ravagée par un incendie en 1844, elle est reconstruite deux ans plus tard, puis de nouveau dévastée par le feu. Tirant les leçons de ces déconvenues, Louis Motte fait ériger, en 1853, une nouvelle filature de coton *fire-proof* (à l'épreuve du feu). Les structures porteuses des bâtiments sont remplacées par des assemblages métalliques, et des poutrelles en fonte soutiennent les plafonds à voûtain faits de briques recouvertes de plâtre. Ce système permet de supporter des machines devenues plus nombreuses, plus volumineuses et plus lourdes. Quant à l'architecture extérieure, elle s'inspire entre autres des châteaux médiévaux : tours en demi-hors-œuvre, cheminées crénelées... Un siècle et demi plus tard, le bâtiment, agrandi à plusieurs reprises, est toujours debout !

Pendant toute cette période, la famille Motte joue un rôle crucial à Roubaix. Elle participe au développement économique de la ville, par ses activités industrielles (elle construit plus d'une vingtaine d'usines à Roubaix) et par ses implications politiques : le mandat d'Eugène Motte-Duthoit est marqué, en 1911, par la construction de l'actuelle mairie et l'organisation d'une exposition internationale qui attire 1,7 million de visiteurs !

La famille Motte-Bossut est très représentative de ces grandes dynasties du Nord où la famille est le socle de l'entreprise, et où chacun de ses membres travaille à son service. Les mariages de raison, parfois entre cousins, évitent la dilapidation du capital et permettent de développer et faire durer l'empire industriel.

Source : *Roubaix-Tourcoing et les villes lainières d'Europe, découverte d'un patrimoine industriel*, catalogue de l'exposition du même nom, publié aux Presses universitaires du Septentrion, en 2005.
L'exposition a été réalisée en collaboration avec le CAMT.







INTERVIEW DE FRANÇOISE BOSMAN,

Conservateur général du patrimoine,
directrice du centre.

Le Centre des archives du monde du travail est-il unique en son genre ?

En France oui, malheureusement. En 1981, le ministre de la Culture avait pourtant décidé de créer cinq grands centres de ce type, un par inter-région (Est, Nord, Bretagne, Sud-Est et Sud-Ouest). L'idée était assez judicieuse car les archives des entreprises, des syndicats ou des associations souffrent, plus que n'importe quels autres fonds d'archives, lorsqu'on les extrait du tissu géographique où elles ont été produites. Qu'un fonds d'un cabinet ministériel aboutisse à Fontainebleau n'est jamais problématique : le ministère peut toujours affréter une voiture s'il a besoin de le consulter d'urgence. Mais si l'on archive à Roubaix le fonds d'une entreprise emblématique de l'Aveyron, les anciens salariés et les anciens patrons ne se déplaceront jamais jusqu'ici pour le consulter.

Cette idée d'un maillage sur cinq grandes inter-régions était donc très pertinente. Le problème, c'est que l'État n'a pas eu les moyens de la réaliser. Le Centre de Roubaix a été créé, mais il est resté le seul et l'unique. Et de Centre régional, nous sommes brus-

quement devenus Centre national. Nous avons dû freiner l'élan qui nous portait à vouloir "sauver" les filatures de Roubaix-Tourcoing, les aciéries à Dunkerque, et tous les fleurons qui fermaient dans la région, afin de garder de la place pour tous les grands fonds de portée nationale qui nous attendaient — l'Aérospatiale et les Chantiers de la Méditerranée pour commencer.

Dans ce cas, où vont les fonds d'archives des entreprises d'envergure régionale ?

En principe, ils vont aux Archives départementales. Mais ce n'est pas toujours le cas. Il faut savoir que les fonds d'entreprise sont généralement énormes ; pour nos collègues archivistes départementaux, "manger" d'un seul coup deux kilomètres de rayons d'archives privées, sans perdre de vue les archives de la préfecture, du conseil général et de toutes les administrations déconcentrées de l'État, c'est un peu dur. C'est pourquoi ils font parfois appel à nous.

Mais avant d'accepter un fonds de portée régionale, nous prenons soin de nous assurer que les archivistes départementaux ne peuvent pas ou ne veulent pas l'accueillir. Les Archives de France sont organisées en réseau, et nous ne faisons rien contre le réseau. Nous préférons aussi les fonds qui proviennent de la région Nord - Pas-de-Calais, avec laquelle nous avons évidemment une forte proximité. Comme je le disais tout à l'heure, il faut éviter de créer un divorce géographique entre les archives et leurs détenteurs. Notre but, c'est de faire en sorte que la salle de lecture du Centre ne soit pas le repaire unique des étudiants et des thésards, mais aussi celui des militants syndicaux ou associatifs, des salariés et des employeurs. Les

*De centre régional,
nous sommes
brusquement
devenus centre
national.*

Archives nationales sont depuis 1790 ouvertes à tous les citoyens, il ne faut pas que cela reste un vœu pieux.

Je voudrais aussi rappeler que dans le domaine des archives privées, le transfert se fait de manière contractuelle : certains propriétaires veulent déposer au CAMT et nulle part ailleurs.

L'archivage est-il pour les entreprises privées une obligation ?

Bien sûr que non ! N'importe quel chef d'entreprise qui met la clé sous la porte peut très bien raser ses bâtiments, liquider ses machines et mettre ses archives à la poubelle. Hormis quelques livres de comptes qu'il faut conserver une dizaine d'années après la fermeture, il n'y a aucune obligation en la matière. Si l'entreprise n'a pas été déclarée en banqueroute ou en liquidation judiciaire, il peut ne rien rester du tout

d'un site industriel ou commercial. Ce que nous faisons avec les donateurs privés est toujours une opération de gré à gré.

Lorsqu'une entreprise veut déposer ses archives au Centre, comment ça se passe ?

D'abord, avant que le fonds n'entre ici, il faut qu'il soit bien balisé juridiquement. Soit c'est un fonds donné à l'État par une entreprise ou un particulier. Soit c'est un fonds qu'on nous confie en dépôt et que le propriétaire peut reprendre quand il le veut. Et dans ce cas, j'ai besoin d'un contrat signé avant d'engager des frais de transport, de classement et de gestion. Soit, enfin, il s'agit d'un fonds acheté ; il devient alors une propriété de l'État, au même titre qu'un fonds légué.

Pourquoi acheter des archives ?

Le plus souvent, c'est pour rassembler des fonds éparsillés. Par exemple, nous avons acheté les archives de la ligne Paris-Lyon-Marseille parce qu'au XIX^e siècle, le chemin de fer était privé, et que toutes les

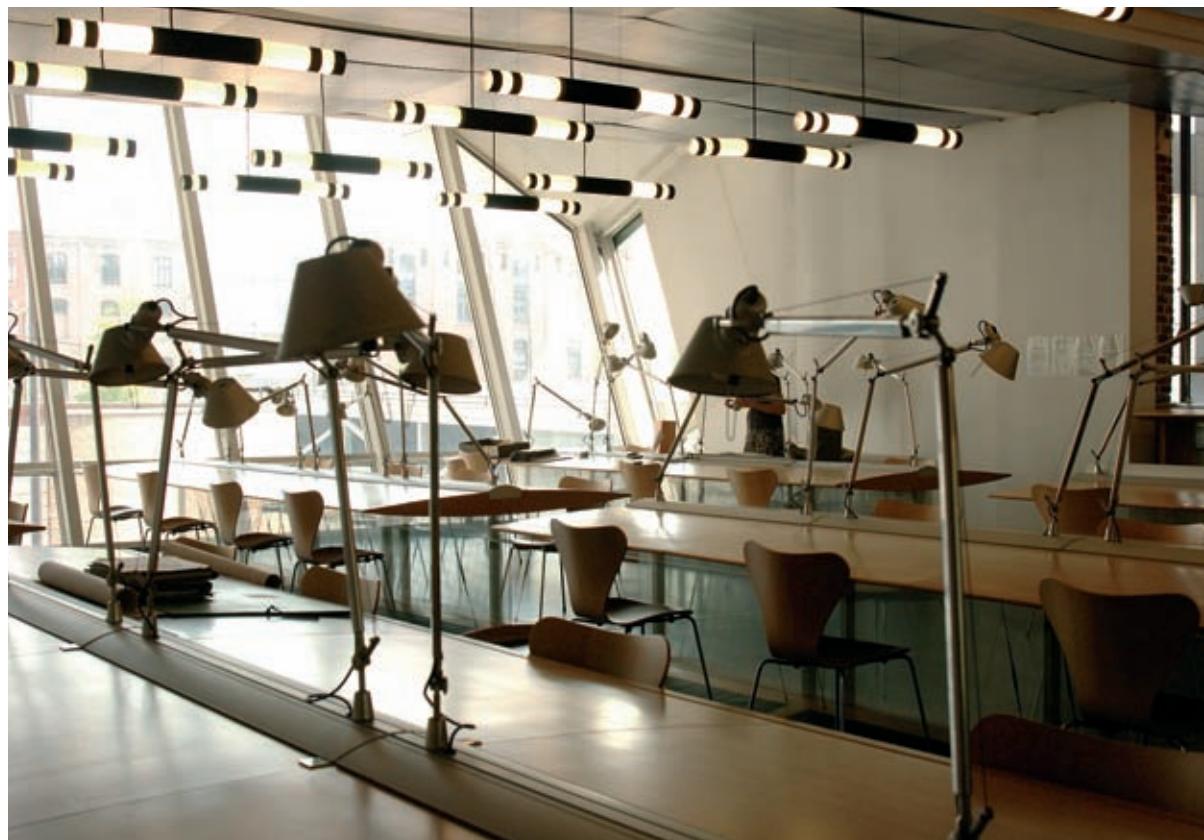
archives de cette époque ont été dilapidées. Aujourd'hui, ces fonds resurgissent chez les libraires et les collectionneurs, et bien évidemment ils se vendent à prix d'or. Cela nous arrive aussi d'acheter des archives lors de ventes aux enchères, chez Drouot par exemple.

Cela nous arrive aussi d'acheter des archives lors de ventes aux enchères, chez Drouot par exemple.

Les entreprises peuvent-elles vous donner leurs archives récentes ?

Bien sûr. Je peux vous citer l'exemple de cabinets d'architectes qui, en 2005, nous ont sollicités pour que nous conservions leurs archives des années 2003-2004. Mais comme ils ont souvent besoin de se replonger dans leurs

réalisations précédentes, nous devons régulièrement leur réexpédier les cartons — par Sernam, ou Collissimo dans les cas d'urgence... En général, nous n'aimons pas nous dessaisir des dossiers, mais puisqu'il s'agit d'archives privées, nous sommes moins directifs que lorsqu'il s'agit d'archives publiques. Le seul problème, c'est que les architectes n'hésitent pas à "mouliner" les archives que nous leur renvoyons dans la nouvelle affaire qu'ils ont à traiter. Alors s'il faut recommencer l'indexation à chaque aller-retour, cela devient vite un sérieux casse-tête...



Dans tous les cas, vous ne conservez que des archives privées ?

Notre fonction, c'est essentiellement la collecte des archives économiques et sociales, c'est-à-dire les fonds des entreprises, des syndicats, des associations — à savoir des organisations privées. Nous avons donc peu d'archives publiques. Mais la ligne de partage entre privé et public est parfois floue lorsqu'on traite des grandes sociétés qui oscillent, au cours de leur histoire, entre nationalisation et privatisation.

D'ailleurs, avec l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 et le grand mouvement de nationalisations qui a suivi, on comprend mieux pourquoi l'État a voulu créer cinq grands centres inter-régionaux. Les nationalisations étaient censées se multiplier et toucher de nombreux pans d'activités économiques ; conserver les archives des entreprises concernées devenait indispensable — la sauvegarde des archives publiques est en effet une obligation juridique qui ne souffre aucune exception.

Quelles sont alors les archives publiques que vous conservez ?

Nous avons deux grands fonds :

Framatome et Charbonnages de France. Ce dernier va mettre la clé sous la porte le 31 décembre 2007, il est donc tenu de verser ses archives dans un service public. Il aurait été logique de les faire entrer au centre de Fontainebleau, qui rassemble tous les fonds publics de la V^e République, mais comme Charbonnages de France s'est développé sur le plus grand bassin minier du pays, nous avons pensé que le critère "grande firme française" devait l'emporter sur le critère "entreprise publique".

Nous avons aussi beaucoup de fonds d'archives de syndicats : CFDT, CGT et CFTC, pour ce qui concerne les structures de la région, et au niveau national, les archives de la FEN autonome (aujourd'hui l'UNSA éducation) et du SENSup. Plus récemment sont arrivées les archives de la Fédération du Nord du PCF, dont le journal (*Liberté*) avait déjà fait l'objet d'un dépôt au CAMT.

Entreprises, syndicats, associations : le panel est très large !

C'est vrai. Pour y voir plus clair, nous répartissons les fonds en trois domaines. Le premier recouvre les archives personnelles. Nous avons ainsi énormément d'archives de prêtres ouvriers. Le Vatican ayant désavoué leur action à la fin du mandat de Pie XII,

leurs papiers ne sont pas pris à l'évêché ; nous sommes donc leur seul exutoire.

Le deuxième domaine, ce sont les entreprises. Là, les exemples foisonnent, et nous jonglons entre les siècles. Pour vous donner deux exemples, nous possédons les fonds des Sociétés minières et coloniales de l'Ouest africain, créées au XIX^e siècle, et ceux de Dolmerie, une société de production de films basée sur Lille, dont les premiers audiovisuels datent de 1988. Aux entreprises s'ajoutent les agences d'architectes dont les fonds foisonnent de documents de toutes natures : dossiers d'affaires, croquis et dessins, plans, photographies, livres, comptabilité...

*Notre fonction,
c'est essentiellement
la collecte des archives
économiques et sociales,
c'est-à-dire les fonds
des entreprises,
des syndicats,
des associations...*

Enfin, il y a les archives d'associations. Sur ce domaine, nous sommes en train de créer deux grands pôles regroupant des fonds d'envergure nationale : l'un concerne les associations sportives ; l'autre est consacré à l'éducation spécialisée, dont les archives n'étaient jusque là sauvegardées nulle part. L'éducation spécialisée est un sujet intéressant, car c'est une activité qui a démarré de manière associative en 1945, et qui a peu à peu été prise en charge par l'État. Le panel des associations dont nous conservons les fonds est très large (Emmaüs International, les Restos du Cœur, le Secours populaire français), car le domaine caritatif se préoccupe de plus en plus de la préservation de ses archives. Dans le fonds de l'Association des Étudiants-ouvriers chinois en France, nous avons retrouvé le dossier de Den Xiaoping aux collèges de Bayeux et de Montargis (1921-1925) !

Des fonds d'entreprises, concrètement, qu'est-ce que ça renferme ?

Ça renferme des archives administratives, des archives financières et des archives techniques. Prenons l'exemple d'un achat que nous avons fait dernièrement : les archives personnelles de Heilmann, l'inventeur de la locomotive électrique. Nous avons trouvé dans ses cartons des plans, des affiches publicitaires, des livres de comptes, et toute une série de photos, comme cet album dédié à "La Fusée", première locomotive électrique au monde, qui a circulé pour la première fois entre Saint-Lazare et Mantes en 1892 (Voir également page 10). Évidemment, pour bien traiter ce genre d'archives, il faut avoir à ses côtés un ingénieur ou un technicien qui s'y connaisse. Pour archiver le fonds Paindavoine, qui est le deuxième constructeur métallique derrière Eiffel au XX^e siècle, nous avons la chance



d'avoir la collaboration du fondateur, un vieux monsieur de 96 ans. Deux matinées par semaine, il vient nous aider à indexer, nous précise les lieux, les dates. Nous faisons la même chose avec l'Abbé Pierre, dont nous possédons les archives : nous lui envoyons chaque semaine une petite série de photos qu'il nous renvoie légendées. Sans annotations, ces fonds perdraient beaucoup en pertinence et en lisibilité. Ils nécessitent un vrai dialogue avec les propriétaires déposants ou donateurs. Mais ce n'est malheureusement pas toujours possible...

taire a demandé que les sept fonds classés par les archivistes du temps du service à Paris lui soient rétrocédés. Ils ont nommé un responsable historien, qui a travaillé pendant huit ans. Et puis il y a trois ans, ils nous ont demandé de reprendre leurs archives.

Nous avons donc eu la joie de récupérer des fonds cotés AQ (section archives économiques), et de les réintégrer sur des inventaires réalisés par nos collègues des années 1960... Mais il s'agit là d'un cas de figure très rare.

*Nous avons retrouvé
le dossier de Den Xiaoping
aux collèges de Bayeux
et de Montargis
(1921-1925) !*

Pourquoi les entreprises qui vous ont confié leurs archives en dépôt désirent-elles parfois les reprendre ?

Oui, c'est assez fréquent, pour les grandes entreprises en tout cas : l'Académie François Bourdon (qui regroupe toutes les archives de la métallurgie et fonderie des Schneider), Air France, les AGF, Arcelor (son service désire d'ailleurs s'agrandir, nous allons certainement lui restituer des fonds), Sanofi, Banque de France, BNP, Caisse d'Épargne, Cetelem, Crédit Agricole, EDF-GDF, France Telecom, La Poste, Lafarge, RATP, Renault, Saint-Gobain, Snecma, Société Générale, SNCF, Total... Ce sont des services

Y a-t-il beaucoup d'entreprises qui ont leur propre service d'archives ?

D'abord, il est déjà arrivé qu'on se serve de nous pour faire le travail archivistique et scientifique. Heureusement, c'est rare. En fait, si les entreprises reprennent leurs archives, c'est souvent pour créer une fondation ou un service interne d'archivage. Les Banques protestantes, Neuflize, Schlumberger et Mallet, ont ainsi créé leur propre comité d'histoire, et le proprié-



totalement indépendants, mais nous avons avec eux des relations de bon voisinage. Nous échangeons sur les méthodologies et les expériences archivistiques ; nous nous rencontrons dans les colloques.

Que vient chercher le public dans votre salle de lecture ?

Nous avons fait en 2005 la liste des thèmes sur lesquels travaillent les étudiants et les thésards — cela donne une bonne idée de ce que l'on vient consulter chez nous : l'architecture (un sujet beaucoup traité), le mouvement associatif, l'assurance, la banque et la finance, les biographies (très à la mode), les chantiers navals, le chemin de fer (toujours un grand succès), les colonies, le commerce et les compagnies maritimes, les constructions métalliques, l'économie, les friches industrielles, la généalogie, l'histoire locale, les mines (avec les chemins de fer, c'est un "must"), le monde du travail au sens large, le patrimoine, la photographie, la politique, le sport, le mouvement syndical, les questions techniques, le textile, les transports...

À l'usage, pour le lecteur, y a-t-il une différence entre les archives données à l'État et les archives en dépôt ?

*C'est un métier
un peu bizarre,
archiviste.
Vous croyez avoir
mis au net
un fonds d'archives,
et quinze jours après,
on vous appelle
pour vous redonner
des papiers.*

Si vous demandez en salle de lecture un fonds déposé, nous devons faire une lettre au propriétaire pour obtenir son accord — en général, il dit oui. Ce genre de demande permet surtout aux déposants de connaître le niveau de curiosité qui touche leurs archives. Monsieur Motte, propriétaire du fonds de la filature Motte-Bossut, veille toujours avec soin sur la communicabilité de son fonds.

Combien traitez-vous de fonds d'archives dans une année ?

Nous traitons plus d'un kilomètre par an. Nous parlons en mètre linéaire, et donc en kilomètre, parce que les archives se calculent toujours en fonction de la longueur des cartons sur une tablette. Nous avons ici une capacité de cinquante kilomètres — et nous en avons déjà engrangé près de trente-cinq. Pour l'année 2005, en terme d'archives privées, nous avons collecté un kilomètre de "papier classique", et près de 45 000 "unités spéciales", constituées de cartes, plans, photos, affiches, diapositives, cassettes audio, vidéo, et films. C'est assez colossal. Mais pas suffisant : en 1993, à l'ouverture du Centre, nous avons dû récupérer toutes les séries AQ de la section des archives économiques créée à Paris en 1949 ; et pour l'instant, elles ne sont pas toutes rangées...

Est-ce que ce n'est pas déprimant ?

C'est un métier un peu bizarre, archiviste. Vous croyez avoir mis au net un fonds d'archives, et quinze jours après, on vous appelle pour vous redonner des papiers. Vous pouvez très vite souffrir du syndrome de Sisyphe. Les dossiers ne se ferment jamais, la salle de tri n'est jamais propre. C'est pour cela qu'il faut définir très clairement ce qu'on veut faire dans une année. Sachant que le monde extérieur nous embarquera toujours loin de ce que nous imaginions et que tout le temps que nous consacrons à la diffusion culturelle est autant de temps pris sur l'archivage. Bien sûr, nous travaillerions plus paisiblement si nous nous contentions de classer nos archives. Mais ce site ne peut pas vivre replié sur lui-même. Nous avons hérité d'un bâtiment qui a une histoire ; nous ne pouvons pas ignorer la ville qui nous abrite et les habitants qui y vivent.

Quelles sont les activités culturelles que vous proposez ?

D'abord, nous faisons vivre la salle de lecture tous les jours de 9 h 00 à 17 h 00 en continu. Ensuite, nous organisons énormément de colloques, nationaux et internationaux — nous sommes dotés d'un magnifique amphithéâtre. Nous en avons tenu un récemment à partir des archives de la FEN, en collaboration avec les universités de Paris 1, Paris 13 et Lille 3.

Nous organisons aussi chaque année un grand concert gratuit. Lors des deux dernières cessions, nous avions invité l'Orchestre national de Lille. Cette année, c'était au tour de l'Orchestre de la Folia de Lille ; à qui nous avons demandé de jouer, entre autres, *Pacific 231* d'Arthur Honegger, pour fêter la célèbre locomotive à vapeur et l'achat d'archives de chemin de fer.

Nous avons également instauré, depuis janvier 2006, le "Cabaret de l'Union", en partenariat avec l'association Travail et Culture, le troisième vendredi de chaque mois. Nous voulons faire en sorte que le travail soit mis en débat, y compris dans une approche artistique. Les thèmes que nous abordons ces soirs-là sont variés : la santé au travail, les congés payés, les femmes... L'entrée est bien sûr libre et gratuite pour tous. La "séance" comporte généralement un film et un documentaire, et est toujours précédée d'une lecture d'archives.

Quelles sortes d'archives lisez-vous ?

Dernièrement, nous avons lu des archives provenant du fonds Rothschild. Notamment un échange de lettres entre Betty de Rothschild (la femme du ban-

quier) et le général Pontchartrain, qui retracent la vie quotidienne et les événements pendant la Commune de Paris. C'était extrêmement intéressant d'avoir ce témoignage de première main. Nous avons retrouvé aussi, dans ce même fonds, un dossier sur les écoles d'enseignement françaises pour les jeunes juifs à l'étranger. Nous avons lu à cette occasion les lettres qu'un instituteur de l'école d'Ispahan envoyait au siège parisien — des sortes de comptes-rendus relatant la grande misère, les famines, les relations avec les musulmans, etc.

Ces moments-là sont magiques. Les gens restent médusés ; ils se rendent compte que l'histoire peut interroger le présent, et réciproquement.

■ **Propos recueillis par Claire Moyrand**



Qui n'a pas déjà croisé
un véhicule rouge frappé du logo
"Norbert Dentressangle" ?

Six camions en 1979,
4 500 véhicules, 5 700 remorques
et 2 100 000 m² de surface
d'entreposage aujourd'hui...
L'entrepreneur drômois
Norbert Dentressangle
a construit en 25 ans
un groupe international fort
de plus de 11 700 personnes
dans deux grands métiers,
le transport et la logistique.

Dans *Passion Rouge*, édité en 2004
au Cherche-Midi, Norbert Dentressangle
livre les clés d'une croissance
spectaculaire et d'une étonnante
réussite au sein du secteur ingrat

Passion Rouge

Carnets d'un entrepreneur

et peu considéré du transport
routier. Solutions de transport
adaptées à chaque client,
organisation en petites unités,
responsabilisation et autonomie
de collaborateurs "entrepreneurs"
associés à la croissance,
accent mis sur la sécurité,
l'environnement, la réduction
de la consommation des véhicules...
Au fil de *Carnets d'un entrepreneur*,
Norbert Dentressangle montre
que la prise en compte
de ces facteurs n'est nullement
contradictoire avec le défi
économique et la recherche
des performances du transport
et de la logistique, deux activités
en plein essor, deux industries
modernes au cœur
de l'économie européenne
aujourd'hui et demain.

Les Transports Georges Dentressangle étaient une entreprise artisanale, dont les locaux ne faisaient qu'un avec la maison familiale. Aujourd'hui encore, je me revois passant des heures à observer, sans jamais me lasser, le va-et-vient des camions, la vie de l'entreprise. Je me rappelle encore le geste précis du mécanicien en train de roder les soupapes et les segments de piston, ou de rechemiser les moteurs. Je me souviens des nombreux kilomètres parcourus avec mon père, que j'accompagnais dans nombre de ses trajets. Je guettais aussi les visites des clients, j'entendais les discussions de mes parents avec leurs conducteurs, leurs fournisseurs et leurs banquiers, ces dernières souvent orageuses. L'un d'entre eux arrivait au volant de son Alfa Romeo décapotable pour harceler mes parents et récupérer les traites pour les mettre à l'escompte...

Je suis curieux de tout et mes parents me font volontiers partager leurs moments d'enthousiasme ou de déprime. À dix ans à peine, j'ai acquis une

maturité face au monde de l'entreprise et du transport sans doute inhabituelle pour un enfant de mon âge. Sans même m'en rendre compte, je me suis imprégné d'une foule de connaissances et de comportements qui me serviront plus tard de référence... quitte à m'en démarquer. Mon destin apparaît tracé : un jour, je prendrai à mon tour la direction des Transports Dentressangle.

*Je me souviens
des nombreux
kilomètres
parcourus avec
mon père, que
j'accompagnais
dans nombre de
ses trajets.*

Les cinq ou six camions de l'entreprise Georges Dentressangle font partie de la multitude des transporteurs familiaux qui sillonnent la région. Le coke de houille étant d'assez faible densité, mon père a innové à sa manière en achetant des bennes d'une capacité volumétrique plus importante, ce qui lui vaut quelques déboires. Ainsi, quand il passe sous les ponts de chemin de fer en allant vers Port-Saint-Louis-du-Rhône, il abandonne du coke de pétrole dans les structures métalliques ; lors du passage d'un train, celui-ci tombe sur les voitures au-dessous !



L'éloignement relatif de Vocance par rapport à la vallée du Rhône pénalise la petite entreprise. Mes parents, ma mère en particulier, nourrissent des rêves de promotion, d'ascension sociale, de développement. Tous deux comprennent qu'il faut chercher un emplacement plus favorable. Ils s'en ouvrent à leur entourage et à leur fournisseur de véhicules, Noël Faure. Ce dernier est installé à Saint-Vallier, une petite cité des bords du Rhône que traverse l'axe royal Paris-Lyon-Méditerranée, avec le chemin de fer et la grande nationale 7. À cette époque, évidemment, l'autoroute n'existe pas.

En 1964, il leur fait une proposition : – "Un terrain mitoyen du mien se trouve disponible. C'est un emplacement idéal, au bord de la nationale. Comptez sur moi, je vais tout mettre en œuvre pour faciliter votre installation. Nos deux affaires seront proches et pourront se développer ensemble..."

Quitter l'Ardèche n'est pas facile et mes parents en discutent longuement. Cela signifie abandonner nos attaches familiales, nos amis, laisser la belle maison que nous habitons à Vocance avec nos grands-parents tout à côté. C'est partir d'un bourg où tout le monde nous connaît depuis des générations pour traverser le Rhône, s'installer dans la Drôme, un autre pays, géographiquement proche de l'Ardèche, mais différent, plus cosmopolite, avec une forte tradition de transit et de déplacement, avec la présence d'un monde ouvrier dans la céramique, la papeterie, le textile.

Cet arrachement, la décision courageuse qu'il implique de la part de mes parents vont marquer toute la famille. Le pas est franchi en 1966. Nous emménageons au 33, avenue du Québec, Saint-Vallier, à la sortie nord de la ville. Mes parents décident d'investir la quasi-totalité de leurs moyens dans les outils de travail : des camions, un centre d'approvisionnement de carburant, un atelier de maintenance et des bureaux. Le loge-

ment ne fait pas partie des priorités. Nous occupons l'appartement du chef d'atelier et gardien qui jouxte le dépôt. Cette installation provisoire, censée ne pas dépasser quelques mois, va en fait durer plusieurs années !

Le succès qu'escomptent mes parents à la faveur du déménagement n'est pas tout à fait au rendez-vous. Notre parc de véhicules passe à une douzaine de camions, mais ne va guère au-delà.

*Le succès
qu'escomptent
mes parents à la
faveur du
déménagement
n'est pas tout
à fait au
rendez-vous.*

Le trafic de coke et de houille, notre marché traditionnel, périclite. Le "bennier" qu'est mon père essaie de trouver d'autres marchés. Il développe le transport de fruits et légumes dans les trajets internationaux et de produits pétroliers, que lui confient des intermédiaires de transport. Cela représente encore une fois des investissements importants et implique

également un jeu avec les licences de transport de l'entreprise. Le transport hors des frontières est alors étroitement réglementé et les licences accordées au compte-gouttes, une pour chaque camion. Mes parents prennent des risques, réalisent une ou deux fois des missions sans avoir tous les titres nécessaires, ce qui leur vaut de lourdes amendes.

C'est leur faiblesse majeure, les Transports Georges Dentressangle sont bridés par leur position de sous-traitants. Leur petit nombre de véhicules ne permet pas de proposer en direct à un client une force de transport suffisante pour traiter l'ensemble d'un marché. Dans un seul cas, et ce fut sa plus grande réussite, mon père a pu traiter directement avec un grand client industriel, les Houillères de la Loire. Bref, tout en travaillant sans répit, 365 jours par an, mes parents n'arrivent pas à s'en sortir. Les fins de mois sont vécues dans l'anxiété, la crainte est permanente de ne pas arriver à boucler la trésorerie, de voir les camions saisis. L'idée s'installe chez eux de faire peut-être autre chose, de vendre l'entreprise, de prendre

en location-gérance une station-service. Mes parents m'associent à leur réflexion, je participe aux discussions, aux visites d'éventuels repreneurs. Je suis amené à endosser très tôt une importante responsabilité :

— “Allons-nous vendre ou non ? Qu'en penses-tu ? Nous pourrions faire autre chose, même si nous n'en avons pas tellement envie : si tu te décides à prendre notre succession...”

DE L'AUTRE CÔTÉ DU RHÔNE, LA DRÔME

Tout comme le reste de ma famille, je n'ai pas vécu facilement le départ de l'Ardèche, qui a coïncidé pour moi avec l'entrée en classe de sixième. Je quittais l'école familiale de Vocance et un rôle de premier de la classe du village pour un univers inconnu, celui d'une petite ville de 7 000 habitants. Loin de mes camarades et de mes repères d'enfance, je suis devenu un élève assez incontrôlé. Ma turbulence d'alors reflétait probablement autant les tensions dans l'entreprise que l'affirmation de ma personnalité. Il en a résulté une scolarité secondaire moyenne et peu convaincante.

Malgré tout, j'ai compris – progressivement, mais durablement – qu'une rupture, même lorsqu'on y est obligé, n'est pas forcément négative en soi et qu'elle peut amener beaucoup d'opportunités. J'ai beaucoup appris également en découvrant d'un œil neuf un autre univers et un autre milieu, où j'ai trouvé ouverture d'esprit et sens de l'accueil. À Saint-Vallier, j'ai découvert le commerce, l'industrie et aussi le sport, car la ville abrite deux bonnes équipes de basket-ball et de rugby, dont la réputation excède largement sa taille.

J'y ai noué quelques amitiés durables, comme celle de Patrick Thérond, dont les parents possèdent une meunerie au bord d'un canal. À l'âge de quatorze ans, nous nous passionnons tous les deux pour la voile, faisons nos classes à bord de Vauriens, de Caravelles, d'un Ponant. Nous naviguons ensemble sur le Rhône qui n'est plus, depuis sa domestication par les grands barrages qui le jalonnent, le fleuve tempétueux et dangereux d'autan : il faut tirer beaucoup de bords pour avancer ! Au milieu de la décennie,



les marins du Rhône que nous sommes font la rencontre d'un navigateur et homme d'affaires. Il nous suggère de participer à la Whitbread, la course autour du monde en équipage avec escales, imaginée quelques années plus tôt par le navigateur en solitaire Francis Chichester, qui a lieu pour la première fois en 1973. Il est prêt à soutenir notre rêve, chèque à l'appui.

Nos destins vont alors diverger. Patrick décidera de se lancer dans l'épreuve de 1977, en compagnie de deux amis, Bruno et Gérard Caire. Après réflexion, ils choisissent de naviguer sous les ordres d'un skipper expérimenté, Jimmy Viant, pour franchir sans dommages le redoutable cap Horn et les trop fameux "Quarantièmes rugissants". Baroudeur-né, pétillant, bourré d'idées, Patrick entrera, après Sup de Co-Paris, à la Comex, puis se spécialisera dans la chasse aux trésors sous-marins. Plus sagement, je fais le tour du monde à terre, en assurant la logistique de la course, en travaillant déjà dans l'entreprise familiale qui a besoin de moi, je le sais.

Je suis devenu un Drômois à part entière, attaché à ce pays de moyennes collines un peu âcre qui forme le nord du département, à la lisière du Viennois et du Valentinois... Quand nous nous serons transformés en un groupe de transport et qu'il faudra abandonner en 1988 le siège-dépôt de Saint-Vallier devenu bien trop petit, c'est à quelques kilomètres de là, un peu plus au nord, à Beausemblant, toujours au bord de la nationale 7, que j'établirai notre nouveau siège social.

Je suis et je reste drômois "par cœur et par raison", comme je le déclarerai en 1990 à un journal local, *L'Économie drômoise*. Même si j'ai été brièvement tenté de m'installer à Lyon, par exemple, ce qui aurait notamment facilité le recrutement de nos futurs cadres. Je déménagerai de la même façon l'unité de Saint-Vallier un peu plus au nord, à Saint-Rambert-d'Albon,

à deux pas du péage isérois de Chanas, l'une des sorties de l'autoroute A7. Plusieurs de nos sites s'échelonnent dans la vallée du Rhône, à Sérézin (à la sortie de Lyon) et, plus au sud, à Entraigues et Cavaillon. En un mot, au cœur de cette région Rhône-Alpes qui relie l'Europe anglo-saxonne à l'Europe latine et qui est devenue l'un des itinéraires majeurs du continent.

En 1973, je rate une première fois le bac C que je finis par décrocher l'année suivante après une année passée au cours Pascal à Lyon. J'entame des formalités pour m'inscrire dans une école de commerce. Mais le principe même des concours ne me correspond guère, il m'apparaît peu pragmatique et trop éloigné de la vie réelle. D'autant plus que les Transports Dentressangle se trouvent alors un peu plus que d'habitude sur la corde raide, et que mes parents attendent ma venue. Dans ces conditions, la décision s'impose de renoncer à de longues études dont l'issue me paraît incertaine.

DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE

Le 14 septembre 1974, à l'âge de vingt ans, c'est avec un mélange d'enthousiasme, d'envie et d'anxiété que j'entre dans l'entreprise familiale. Si j'apprécie l'occasion qui m'est donnée d'apprendre le métier aux côtés de mes parents, je suis en même temps assailli de doutes. N'ayant pas fait d'études de gestion et de management, comment vais-je acquérir les connaissances nécessaires ? Serai-je à la hauteur ?

1974 : l'année n'est guère favorable. À l'instar de l'économie française en général, le monde du transport routier subit de plein fouet le contre-coup du premier choc pétrolier. Le prix du carburant s'envole, la France entre dans la récession économique, les entreprises font le dos rond, le pessimisme s'installe. Mais je n'ai pas le choix, j'ai le devoir d'aider mes parents.

Ma longue fréquentation de l'entreprise familiale n'a pas été inutile et je ne souhaite pas

avoir à recommencer le dur chemin qui a été le leur. Un premier obstacle à lever est celui de la dépendance de la société à l'égard des commissionnaires de transport. Ceux-ci prélevent une marge que je juge injustifiée, car elle ne correspond pas à la seule valeur ajoutée qui compte, celle que réalise le transporteur. Ils forment en outre un écran entre nous et nos clients, nous empêchent de les connaître, de comprendre leurs besoins, d'anticiper leurs attentes. Dégager une véritable marge d'exploitation, c'est devenir structurellement bénéficiaire, ne plus avoir à dépendre du bon vouloir des banquiers, pouvoir négocier avec eux de meilleurs taux d'intérêt.

Il s'agit aussi de remettre en question le culte dont le camion fait l'objet chez les Dentressangle comme dans beaucoup d'autres sociétés. Cela s'explique d'ailleurs aisément, car le camion reste la base de toute entreprise de transport. Il est cher à l'achat, tombe souvent en panne et il faut être capable de le réparer. Mon père est à la fois un conducteur et un passionné de mécanique, amoureux de ses tracteurs au point d'aller les chercher directement chez le constructeur, en Allemagne, par exemple, pour Mercedes. Mais, une fois ramené à Saint-Vallier, le véhicule tout neuf reste plusieurs mois immobile sur le parking du dépôt. Mon père savoure l'attente, l'envie de ses conducteurs : lequel sera le plus digne de piloter cette superbe mécanique, lequel la traitera avec les égards qui lui sont dus ?... Enfin, le verdict tombe, souvent en faveur du plus ancien : "Ce camion, il est pour toi."

Je ne partage pas cette démarche : pour moi, un camion n'est qu'un outil dont il faut optimiser l'achat, le renouvellement, la maintenance, le temps d'utilisation. Dès mes débuts dans l'entreprise, je commence par abaisser le délai de mise en circulation des véhicules à quelques jours. Je pressens aussi qu'il faut changer notre relation avec les conducteurs, qui balance entre le pater-

nalisme et le rapport de forces, quelquefois tendu. Je souhaite les responsabiliser, les motiver, les associer à la bonne exécution de la tâche dont ils ont la charge. Il faut pour cela pouvoir les soutenir au maximum, les aider notamment durant le passage délicat de la frontière britannique, avec toutes les tracasseries douanières susceptibles de retarder l'acheminement. Je vais donc mettre un point d'honneur à être toujours disponible pour eux, joignable vingt-quatre heures sur vingt-quatre par téléphone.

*Il s'agit aussi
de remettre en
question le culte
dont le camion
fait l'objet
chez les
Dentressangle.*

Je suis réveillé en moyenne deux à trois fois par nuit, quelquefois bien plus. Nous faxons à l'avance les "BL", les bons de livraison avec la valeur de la cargaison. Tout est prêt quand le conducteur arrive en douane. Il sait qu'en cas de problème, il peut me joindre : je négocie alors avec le transitaire pour accélérer la procédure. Chaque mission achevée, il est également nécessaire d'analyser ses bons et mauvais points, de préparer le plan de route de la semaine à venir. Définir des niveaux d'exigence, les faire respecter en se montrant exemplaire dans l'exécution des tâches quotidiennes. Le samedi matin est un moment de rencontre privilégié parce que les uns et les autres ne sont pas stressés. Il s'y crée une réelle complicité, dans un contexte détendu, sans la pression de l'emploi du temps et des sonneries de téléphone, pour analyser le "comment" plus que le "combien" du déroulement de la semaine. Nous nouons à cette occasion une complicité motivante pour les futures missions. Ce moment de reconnaissance du travail bien fait permet le progrès réciproque.

Être capable d'enclencher un cercle vertueux de la croissance, c'est enfin repositionner commercialement notre petite entreprise, la concentrer sur la route qui mène de la vallée du Rhône à la Grande-Bretagne, devenir ainsi un spécialiste qui compte, qui facture ses prestations de manière à financer son développement et son



indépendance financière. Ce n'est pas la quantité transportée qui m'intéresse, mais la marge bénéficiaire que doit dégager chaque mission. Nous devons devenir un spécialiste qui travaille en direct avec ses clients, qui confie à son tour du transport aux autres en devenant également affréteur.

C'est le constat que je dresse au bout d'un an de travail dans l'entreprise familiale. Pour pouvoir nous développer, nous devons investir, embaucher un premier collaborateur. J'ai rencontré Daniel-Élie Létard, un jeune employé de transit qui travaille chez l'un de nos affréteurs à Avignon et connaît bien le transport des fruits et légumes entre la France et la Grande-Bretagne. Il pourra nous mettre en relation avec des clients, nous apporter son savoir-faire et son talent. En septembre 1975, je le persuade d'abandonner sa place pour nous rejoindre. Daniel-Élie Létard a deux ans de plus que moi à peine, c'est un

fonceur qui rêve de piloter ses propres avions – il y parviendra –, il parle anglais, il nous oriente vers l'avenir.

J'ai mûrement réfléchi à cette première embauche, qui sera suivie de beaucoup d'autres. Le transport routier est un métier de services qui requiert agressivité commerciale – décrocher jour après jour des affaires –, souci des coûts et sens de l'organisation – assurer au mieux les missions que l'on nous confie en dégageant la marge qui nous fera vivre et nous développer. Le choix des collaborateurs est donc crucial. Je procéderai toujours avec soin, en identifiant au préalable le profil et les compétences nécessaires d'un futur cadre, en évaluant les capacités des personnes pressenties, en les intéressant à la marche de l'entreprise, en cherchant à leur transmettre la passion et les ambitions qui m'animent. J'ai eu sans doute la main heureuse car, vingt-cinq ans après, Daniel-Élie Létard est toujours à mes côtés ; il dirige aujourd'hui la zone

Transport Ouest du Groupe Norbert Dentressangle, qui inclut la moitié ouest de la France, la Grande-Bretagne et la Belgique. Membre du comité de direction Transport, Daniel participe activement à la diffusion des valeurs d'un Groupe qu'il a été le premier à rejoindre.

Une belle aventure commence. Dès 1975, nos résultats deviennent bénéficiaires, nous retrouvons la confiance de nos banquiers et des conditions de crédit plus favorables, nous fidélisons un cercle de clients toujours plus large, nous frayons la route qui, à travers la Manche, conduit à Londres puis à toute la Grande-Bretagne. Ces années à la fois difficiles et enthousiasmantes me permettent parallèlement de compléter ma formation et d'acquérir les outils de gestion qui me manquent. Avec les conseillers juridiques et les experts-comptables que je choisis, je mets en œuvre de fertiles réunions de travail. Chaque problème que je rencontre me conduit à constituer une documentation, que je synthétise pour en tirer une étude de cas personnelle, que je mets dès que possible en pratique.

Durant ces années stimulantes, j'apprends énormément, je me forge peu à peu cette assurance qui me faisait défaut en 1974, j'acquiers la confiance de mes parents. Pourtant, je m'accroche souvent avec mon père. Les points de mésentente ne manquent pas, sur la façon de diriger et organiser l'entreprise, sur la politique commerciale, sur le renouvellement du parc de véhicules, sur la gestion des hommes, sur l'embauche de nouveaux collaborateurs, qui représentent aux yeux de mes parents autant de sources de coût, sur le changement de nos fournisseurs traditionnels, dont les prix et les prestations ne sont plus adaptés, etc. C'est moins un conflit de personnes que de générations, le passage d'une vision artisanale du métier à cette logique industrielle et économique que je cherche à installer.

En quatre ans, de 1974 à 1978, notre parc de véhicules a doublé, nos effectifs dépassent les 40 salariés.

En quatre ans, de 1974 à 1978, notre parc de véhicules a doublé, nos effectifs dépassent les 40 salariés, notre chiffre d'affaires atteint 15 millions de francs. J'ai atteint mon objectif initial, celui de redresser et de consolider l'entreprise familiale. Convaincu par les résultats de l'entreprise, mon père accepte de me laisser voler de mes propres ailes. Le tournant qui s'amorce concerne aussi ma vie personnelle, car je rencontre mon épouse en 1979. Je quitte le domicile

de mes parents, me marie l'année suivante. Je suis plus que jamais décidé à poursuivre le développement de l'entreprise, à prendre de manière calculée les risques commerciaux et financiers que cela implique. La société en nom personnel Transports Georges Dentressangle qui mêle patrimoine personnel et collectif n'est plus un cadre adéquat. Il est normal que ma famille, mes parents comme mes deux sœurs, reste en dehors du défi que je m'assigne, la création d'une entreprise autonome et d'une filiale étrangère en Grande-Bretagne, une idée que mon père juge très aléatoire.

NORBERT DENTRESSANGLE,

UNE ENTREPRISE QUI DÉBUTE À LONDRES

Grâce à un capital de 100 000 francs prêté par mes parents, je constitue la SARL Norbert Dentressangle le 21 février 1977 ; je détiens 40 % de ses parts, Georges et Thérèse Dentressangle 60 %. Obtenir pour un camion des licences de transport internationales, les ATIE (pour "Autorisations de transport intérieur d'encadrement"), relève alors du parcours du combattant, et nous avons plusieurs véhicules. Nous ne les obtiendrons que deux ans plus tard, après de longues formalités administratives. Or, je souhaite lancer au plus vite l'activité de la société dédiée au rechargement de nos véhicules en Grande-Bretagne, ne serait-ce que pour engranger très vite des revenus supplémentaires et couper l'herbe sous le pied à de futurs concurrents. Voilà pourquoi ND European Transport Ltd, créée le

1^{er} août 1977 et première filiale de la société Norbert Dentressangle, a débuté à Londres son activité, le 1^{er} juin 1978, six mois avant sa maison mère, qui attendra elle le 1^{er} janvier 1979 pour faire ses premiers pas !

Je démarre avec six véhicules, pour l'achat desquels mes parents se portent caution. J'ai confié la direction de ND European Transport Ltd à mon unique collaborateur, Daniel-Élie Létard, qui accepte, ainsi que son épouse Sylvie, d'abandonner le confort de sa vie méridionale pour s'installer dans une ville et un pays étrangers, où tout est à faire. Mon souci est d'organiser en douceur la transition des Transports Georges Dentressangle à la nouvelle société Norbert Dentressangle. Mon père atteint en effet la soixantaine, ma mère traverse quelques ennuis de santé. Tous deux souhaitent se mettre en retrait, tout en assurant la pérennité de notre fonds de commerce. Ma nouvelle société prendra en location-gérance l'entreprise familiale et apurera peu à peu ses comptes débiteurs. Au printemps 1981, la SARL Norbert Dentressangle devient une société anonyme dont je détiens la majorité des actions avec le titre de président-directeur général. Mes parents deviennent, selon leur expression, à la fois des actionnaires et des salariés "heureux" de la nouvelle société que je dirige.

En janvier 1983, quand s'achève la location-gérance du fonds de commerce des Transports Georges Dentressangle, je propose à mon père de superviser l'entretien et le suivi technique de notre parc de camions. Une fonction de directeur général adjoint qu'il assumera avec enthousiasme et compétence. Alors que je suis entièrement absorbé par le développement de mon entreprise, il devient un conseiller efficace qui garde l'oreille de la base et des hommes du dépôt. Nos relations personnelles se sont apaisées, car il est fier et satisfait de ma réussite.

Après la tension des années précédentes, notre lien devient plus affectif, nos échanges plus profonds. Plus d'une fois, je l'entendrai me dire : – "Ménage ta santé, profite quand même de ta famille."

Ma mère, longtemps responsable de l'administration et du dispatching des commandes, prend en charge l'embauche et le suivi de nos chauffeurs. Comme elle le confiera un jour à un hebdomadaire économique réalisant un reportage

sur le thème "Père et fils dans l'entreprise" :

– "C'est moi qui les ai engagés. Je les connais tous par leur prénom. Je connais leurs femmes, leurs enfants. Ils me racontent ce qui leur arrive. Et comme j'ai été moi-même épouse de chauffeur routier, je peux leur répondre..."

Nous restons encore à bien des égards une entreprise familiale, même si nous avons changé de dimension, avec un chiffre d'affaires qui bondit à 240 millions de francs en 1984.

Lors de mes nombreux voyages en Angleterre, je suis sans cesse frappé par le graphisme moderne coloré des camions de transport.

Le changement est aussi visuel. Lors de mes nombreux voyages en Angleterre, je suis sans cesse frappé par le graphisme moderne coloré des camions de transport, par la forte image de marque qu'ils véhiculent partout sur la route. Une entreprise marseillaise dynamique, Onatra, arbore aussi son nom de marque sur ses camions grenat. Toutes ces approches me séduisent, car elles tranchent sur la grisaille des routiers hexagonaux, dont seuls les tracteurs sont personnalisés. Notre parc roulant, remorques comprises, doit devenir l'ambassadeur de l'entreprise. Deux jeunes graphistes de Perpignan, recommandés par Didier Lacour et Ronald Casteldine, qui travaillent chez Frutag, l'un de nos clients courtier en fruits et légumes, me dessinent pour une somme très modique, deux mille francs à peine, le premier logo de l'entreprise, deux longues lignes jaunes qui reproduisent mes initiales, prolongées par le tracé d'une

autoroute, le tout sur fond d'asphalte. Dans la profession, je suis le premier qui signe ainsi ses véhicules de son nom et de son prénom.

Or, je souhaite, avec l'essor des véhicules Norbert Dentressangle, me distinguer de l'entreprise familiale Georges Dentressangle, dont les camions sont bleus. Voilà pourquoi je passe du bleu au rouge, un rouge anglais, bien entendu. Et quand on me demande quel type de rouge je souhaite, je leur indique celui de mon pull-over, qui sera finalement relevé en rouge vif brillant, un pantone 186 C pour être précis. Le rouge symbolise pour moi ce marché britannique si dense et si remuant qui sert de levier à notre développement. Nul hasard si certains croient y reconnaître la couleur des cabines téléphoniques anglaises...

REFUSER LA FATALITÉ

Le 10 mai 1984, vers 23 h 30, mon père m'appelle à mon domicile : nos bureaux sont en flammes. Je me précipite sur les lieux et constate avec effroi l'importance du sinistre. Tout ce que je viens de constituer avec patience et ténacité depuis une dizaine d'années part en fumée sous mes yeux. Je demande aux pompiers d'arroser en priorité la pièce où se trouvent notre comptabilité et nos dossiers clients et où sont stockées les sauvegardes informatiques contenues dans des armoires ignifugées acquises par chance quelque temps auparavant. Ils finissent par y parvenir. À une heure du matin, l'incendie est circonscrit. Pendant une demi-heure, je me laisse aller à l'abattement. Puis mon tempérament et le goût du challenge reprennent le dessus. Je me dis qu'à quelque chose malheur est bon : il est inconcevable que mon projet se brise ainsi en plein essor. Il me reste sept heures pour faire en sorte que l'entreprise puisse fonctionner le lendemain, honorer les demandes de nos clients, éviter que chacun ne se lamente et s'apitoie sur son sort, bref, que nous ne tournions au ralenti pendant un certain temps, durant lequel notre fonds de

commerce risquerait de se volatiliser au profit de nos concurrents.

Toute la nuit, je remue ciel et terre. Je réveille les mécaniciens pour qu'ils débarrassent l'atelier, que les flammes n'ont pu détruire, et le transforment en bureau. Je demande au préfet et aux PTT des lignes de téléphone et de télex, j'emprunte auprès des maires des communes voisines des chaises et des tables, je commande à notre fournisseur de papeterie du papier et des crayons. Au matin, quand mes collaborateurs arrivent, ils trouvent une table de travail et un téléphone en état de marche avec un mot d'ordre très clair :

– “Tout reprend comme d'habitude, reconstituez de mémoire les plannings de marche. Nos clients ne doivent

s'apercevoir de rien, il faut absolument que nos conducteurs puissent faire leur travail comme à l'accoutumée. Nous allons tout reconstruire.”

Tout le monde saura faire face : aucun client n'aura à subir de retard de livraison ! La catastrophe en cours, la première grande épreuve de ma carrière, va se transformer en un formidable tremplin pour l'avenir. Nous réaliserons une superbe démonstration de force, de volonté, de réactivité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Nous y gagnerons plusieurs années de respect et de capital confiance. Une solidarité indéfectible va s'instaurer entre tous les collaborateurs, un authentique atout pour affronter les inévitables bourrasques que nous rencontrerons par la suite et tirer parti des opportunités qui se présenteront. Loin de nous abattre, ce sinistre va “booster” notre croissance et notre rentabilité. Je méditerai longtemps la leçon : les épreuves nous rendent plus forts, quand nous en refusons la fatalité.

*Le 10 mai 1984,
vers 23 h 30,
mon père
m'appelle à mon
domicile : nos
bureaux sont en
flammes.*

La réussite de Chèque Déjeuner, coopérative compétitive depuis 1964

En quarante ans, la petite coopérative est devenue un groupe d'envergure internationale, dont les activités dans le domaine des titres se sont fortement diversifiées ces quinze dernières années. Pourtant, le Groupe Chèque Déjeuner n'a pas renié les valeurs qui avaient présidé à la création de l'entreprise, et continue de s'engager à être tout à la fois "économique et social", comme l'indique sa nouvelle signature.

Économique, d'abord. Car, comme le dit Jacques Landriot : "pour que chacun bénéficie des fruits de la croissance, il faut créer de la croissance ; notre raison de vivre c'est le client." D'où une stratégie de diversification et d'expansion, lancée depuis que Chèque Déjeuner est devenu le Groupe Chèque Déjeuner en 1995.

Jacques Landriot, qui a succédé à Georges Rino, président-fondateur de la coopérative, a fait de la croissance à l'international une priorité. Après des débuts en Italie et en Espagne en 1990 et 1992, le Groupe s'est implanté dans les pays de l'Est : République tchèque, Slovaquie, Hongrie, Pologne, Roumanie et Bulgarie.

Le Groupe Chèque Déjeuner a également fortement diversifié ses activités et ses produits. Après une expérience peu concluante dans la restauration collective, c'est dans le domaine des titres que la diversification s'est réalisée. Le Groupe a racheté des petites sociétés spécialisées, comme Chèque Lire (en 1990) et Chèque Cadhoc (en 1996). Mais il a également créé de nouveaux titres, comme le Chèque Disque, le Chèque culture, ou encore le Chèque de Services en 1994. Ce Chèque d'accompagnement personnalisé, décliné en plusieurs catégories (hygiène, alimentation, énergie, etc.) permet d'aider les personnes les plus démunies à se procurer des denrées indispensables à la vie quotidienne.

Aucun titre n'a été abandonné en cours de route ; tous ont trouvé leur public et un marché propre. À l'international, une adaptation au marché local est souvent de mise : ainsi, dans les pays de l'Est, le réseau est principalement constitué de boutiques d'alimentation. Et afin



de répondre aux besoins spécifiques de certains pays, des titres, qui n'existent pas en France, ont été créés : en Slovaquie, Chèque Déjeuner a lancé un chèque médical qui permet de se procurer des médicaments. En Espagne c'est un chèque informatique qui a été mis en place, et en Hongrie un chèque garderie.

En France, le dernier titre créé est le Chèque Domicile (1996). Il a été remplacé depuis le 1^{er} janvier 2006 par le CESU (Chèque emploi service universel), mis en place par la loi Borloo. Une majorité de salariés peuvent désormais en profiter, y compris ceux qui ne bénéficient pas d'un comité d'entreprise. Ce titre facilite l'accès des salariés à des services à la personne (soutien scolaire, ménage, jardinage) avec un minimum de contraintes fiscales et administratives. C'est un peu l'équivalent du titre restaurant dans le domaine des services. Son objectif est d'aider les salariés à mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Parallèlement à la diversification des titres, le Groupe a également développé ses activités en créant un "pôle services". Ce pôle, constitué de sociétés aussi diverses que les Goélands (transport de fonds semi-sécurisé), Domicours (soutien scolaire à domicile) ou Telfix (télé-mise à jour de la carte Vitale), permet au Groupe Chèque Déjeuner de renforcer son cœur de métier par des activités complémentaires, axées sur la recherche de nouvelles solutions de services.

Social, ensuite. Si Chèque Déjeuner a été créé sous la forme d'une Scop (Société coopérative ouvrière de production) et l'est resté, il ne s'agit pas d'un détail historique. C'est même ce qui fait toute la singularité de l'entreprise, et ce qui explique une bonne partie de sa stratégie, de sa gestion, de sa politique de ressources humaines.

Première originalité, et pas des moindres : les salariés sont actionnaires de l'entreprise. Chaque année, les comptes sont ainsi soumis à l'approbation des sociétaires réunis en Assemblée générale, en vertu du principe "une personne / une voix". Les sociétaires élisent également leurs administrateurs, qui élisent à leur tour le pdg, tous les quatre ans — en quarante-deux ans d'histoire, l'entreprise n'a d'ailleurs connu que deux présidents.

Seconde originalité, qui résulte de la première : 45 % des bénéfices de la coopérative sont partagés entre les salariés — partage équitable puisque chacun reçoit la même somme.

Jacques Landriot, président de Chèque Déjeuner



Découlant de ces principes fondateurs, la politique sociale de l'entreprise est très développée : 35 heures depuis 1986, participation, mutuelle, retraite complémentaire, caisse de solidarité, formation...

En 1998, pour élargir son engagement social et solidaire, le Groupe a créé une Fondation qui a pour vocation d'œuvrer pour la réinsertion sous toutes ses formes, en soutenant des actions concrètes et mesurables, qui favorisent la création d'emplois pérennes. Le Groupe a également mis en place des partenariats avec des associations engagées dans le domaine caritatif. Lancée en 1999, l'opération Chèque Réveillon propose à tous les salariés qui en bénéficient de donner un ou plusieurs chèque(s) déjeuner aux Restos du cœur. C'est un vrai succès, qui se conjugue depuis 2005 avec l'UNICEF et la Fondation Abbé Pierre. Enfin, le Groupe s'implique aussi dans la lutte contre l'illettrisme et le soutien au commerce équitable (label Max Havelaar).



Interview de Georges Rino



En 1964, Georges Rino, syndicaliste de Force ouvrière, fonde Chèque Déjeuner, société émettrice de titres restaurant. Originalité du projet : l'entreprise est une Scop (Société coopérative de production). Une formule qui marche, puisque quarante-deux ans plus tard, elle occupe la deuxième place du marché derrière Accor et son fameux Ticket Restaurant. Georges Rino, désormais président d'honneur de la société, revient sur l'histoire de l'entreprise et sa spécificité de "coopérative".

En 1964, vous créez Chèque Déjeuner. Quelles sont vos motivations, à l'époque ?

Ma principale motivation était très simple : j'étais au chômage et il me fallait gagner de quoi manger. Pour vous expliquer la situation, il faut que je revienne brièvement sur mon parcours professionnel. Pendant plusieurs années j'ai été ouvrier puis employé à la Sacem. Je me suis syndiqué, j'ai milité à FO, je suis devenu secrétaire adjoint de la section à la Sacem, et puis j'ai été élu permanent. Jusqu'à ce jour de 1962 où, au

cours d'une élection, j'ai été battu par un autre candidat — à 49 %... C'est là que je me suis retrouvé au chômage. J'ai cherché du travail dans plusieurs entreprises, mais partout où je passais, on me faisait comprendre qu'il y avait déjà suffisamment de syndicalistes dans la place... Pour être le bienvenu dans une entreprise sans être obligé de faire des compromis, je n'avais pas trente-six solutions : il me fallait créer la mienne.

J'avais aussi une autre motivation, plus intime peut-être. Je suis d'origine portugaise, le douzième d'une famille de quatorze enfants. Je suis né à Paris, mais quand j'étais même, on me faisait comprendre que j'étais un de ces étrangers qui venaient "bouffer le pain des Français". Alors j'ai voulu montrer qu'on existait, nous, les étrangers ; et qu'on pouvait même aider les Français à manger mieux...

Pourquoi avez-vous choisi le statut de coopérative ?

Il y a deux raisons à cela. La première est bien sûr idéologique. J'étais syndicaliste, et je n'avais pas du tout envie de changer de mentalité sous prétexte que je montais une entreprise. La deuxième raison est d'ordre pragmatique : je ne pouvais pas apporter le capital nécessaire pour créer une société classique. Comme je n'avais pas d'argent en propre, il me fallait l'apport des salariés. Vingt-quatre personnes ont donc mis la main à la poche et nous avons commencé avec dix mille francs.

Pourquoi choisissez-vous de vous lancer dans le secteur des titres restaurant ?

Là encore, je pourrais vous donner plusieurs explications. La plus évidente, c'est qu'après mon départ de FO, j'ai travaillé deux ans chez Chèque Restaurant, qui venait d'être créé. Il était donc assez naturel que je me lance dans ce secteur, qui, je le rappelle, était absolument neuf. Il n'y avait alors que deux sociétés sur le marché ; avec Chèque Déjeuner, nous étions les troisièmes à tenter l'aventure...

Une deuxième raison, moins conjoncturelle, tient à la nature du produit. Je ne voulais pas vendre n'importe quoi pour le plaisir d'être indépendant. Sur ce point, le titre restaurant me semblait satisfaisant car il représentait un progrès indéniable pour tous les salariés ne bénéficiant pas de cantine dans leur entreprise.

Comment se sont passées les premières années ?

À l'époque, il n'y avait pas le chômage que nous connaissons aujourd'hui. Pour trouver des personnes disponibles, acceptant de travailler pour un salaire dérisoire (500 francs par mois !), cela n'a pas été facile. Nous avons dû "bricoler". Par exemple, comme nous n'avions pas d'argent pour acheter du mobilier, j'ai lancé un appel à des amis : le premier a amené des chaises, le deuxième des boîtes de trombones, un

autre une vieille machine à calculer... Nous n'étions que trois, au départ, et nous faisions tout : le démarchage des restaurateurs, la clientèle, la comptabilité — mais aussi le standard et le ménage. Un soir, j'étais justement en train de faire le ménage quand on a frappé à la porte. Je suis allé ouvrir, j'ai expliqué au visiteur que les bureaux étaient fermés. Il m'a dit : "je suis le directeur de la Caisse primaire de l'assurance maladie de Nîmes, je voulais acheter cinq mille chèques ; c'est dommage, je ne pourrai pas venir demain, je repars dès ce soir". Alors j'ai enlevé ma blouse et j'ai répondu : "excusez-moi, la femme de ménage n'est pas là, je suis le directeur, asseyez-vous, nous allons discuter." Et voilà comment nous avons signé avec la CPAM qui est un de nos plus fidèles clients ! Cinq mille chèques, pour nous c'était énorme, à ce moment-là.

Votre "passé" de syndicaliste vous a-t-il été utile pour lancer votre activité ?

Sans le soutien des syndicats, Chèque Déjeuner n'aurait pas vu le jour. Au moment de la création de la coopérative, je suis allé voir les trois grandes organisations (la CGT, FO et la CFDT) pour leur expliquer mon projet. Je leur ai dit que le produit que j'allais lancer était un avantage social pour les salariés, et que, par conséquent, elles devaient me soutenir. Elles avaient confiance en moi : elles savaient qu'en fondant une coopérative, je ne cherchais pas un enrichissement personnel. Elles se sont donc engagées aux côtés de l'entreprise — et sont toujours là aujourd'hui ! Leur soutien nous a permis d'avoir une grande crédibilité, notamment auprès des comités d'entreprises. C'était indispensable car même si nos clients étaient les entreprises elles-mêmes, nous démarchions surtout les CE : ils étaient en effet habilités à demander l'avantage social des titres restaurant, et ils avaient le droit de donner leur avis sur les prestataires. Chez Ticket Restaurant, dix-huit représentants faisaient la tournée des CE sur Paris ; moi, j'étais seul pour toute la France... Je me suis donc entendu avec les syndicats pour qu'ils me fassent venir à leurs réunions : cela me permettait de parler à trois cents personnes à la fois — trois cents personnes toutes membres de CE différents. J'ai fait comme ça des ravages !

Comment avez-vous réussi à convaincre les restaurateurs d'accepter de se faire payer avec vos titres ?

C'est simple, nous leur faisions croire que le concurrent d'en face avait signé — et ils signaient... Non, c'était très dur. Les entreprises disaient : "nous viendrons chez vous quand vous aurez des restaurateurs" ; et les restaurateurs disaient : "nous accepterons vos

titres quand vous aurez des clients". C'était un cercle vicieux. En outre, les restaurateurs se méfiaient de notre "monnaie de papier". Sur ce point, les chèques postaux nous ont beaucoup aidés. En effet, notre titre était un chèque postal restaurant, remboursé par les centres des chèques postaux et garanti par les PTT. Cela nous a permis de rassurer nombre de restaurateurs hésitants.

*Alors j'ai enlevé
ma blouse et j'ai répondu :
"excusez-moi, la femme de
ménage n'est pas là, je suis
le directeur, asseyez-vous,
nous allons discuter."*

Comment se fait-il que vous ayez eu cette garantie ?

Je savais que Chèque Restaurant avait bénéficié, quelques temps auparavant, d'une convention avec les PTT. Nous sommes donc allés les voir pour leur proposer de réitérer la chose. Et ça a marché. La négociation s'est faite entre Claude Paiement, pour notre équipe, et le directeur des services financiers des PTT, qui s'appelait monsieur Rachat — ce qui a fait dire à ce dernier : "c'est un rachat contre un paiement" ! L'accord qui a été conclu nous permettait d'être immédiatement émetteur de titres restaurant, sans avoir à créer une infrastructure, à condition d'acheter d'emblée 30 000 chèques ; mais à cinq francs l'unité, cela faisait tout de suite une somme... J'ai donc fait un emprunt bancaire de 150 000 francs, grâce à la caution de Max Theret, le dirigeant de la Fnac (qui n'avait alors que trente et un salariés...). Je l'avais prévenu que si l'opération ratait, je ne pourrai jamais le rembourser, mais il m'avait répondu : "je suis caution, point final." Les 150 000 furent remboursés dans les trois mois qui suivirent, mais j'ai dû

Le Groupe Chèque Déjeuner en quelques chiffres

- N° 3 mondial dans l'émission de titres
 - 437,4 millions de chèques émis dont 227,4 millions en France
 - 12,8 millions d'utilisateurs en France et à l'international
 - 133,6 millions d'euros de chiffre d'affaires
 - 1 110 collaborateurs
- À l'étranger (8 pays), cela représente :
- 577,5 millions d'euros de volume d'émission
 - 32,3 millions d'euros de chiffre d'affaires
 - 441 collaborateurs
 - 1,3 million d'utilisateurs
 - 210 millions d'euros de titres émis

attendre seize ans avant qu'il n'accepte que je lui offre un dîner pour le remercier de son aide !

Notre convention avec les PTT stipulait également que nous devions vendre 100 000 chèques par mois au bout de six mois. Bien sûr, nous n'y sommes pas parvenus. Le premier chèque a été émis le 16 novembre 1964, et au 31 décembre, nous n'en avions vendu que 24 000... Nous avons mis dix-sept mois pour arriver au chiffre prévu. L'ordonnance de 1967 est arrivée à point ; grâce à elle, nous avons vraiment décollé.

En quoi consistait cette ordonnance ?

D'abord, elle a permis de réglementer le secteur des titres restaurant, qui n'était jusque-là que toléré, mais qui prenait une telle importance que le gouvernement a été obligé de légiférer. Un jour, j'ai reçu un coup de téléphone du ministère des Finances. Ils m'ont expliqué qu'ils étaient en train de préparer un texte et que, puisque nous étions de la partie, ils voulaient nous rencontrer. Comme nous démarrions tout juste l'entreprise, je leur ai demandé comment ils nous avaient trouvés. Ils m'ont répondu : "mais dans le Bottin, monsieur !"'

Nous avons donc été associés à la préparation de ce texte, et après de longues discussions, un accord a été trouvé qui satisfaisait tout le monde : les syndicats étaient prêts à soutenir le système ; les employeurs bénéficiaient d'une exonération de charges sociales et fiscales ; quant aux restaurateurs, ils avaient la promesse de conquérir une nouvelle clientèle.

La législation a pris effet au 1^{er} mars 1968. Et puis le mois de mai est arrivé... Pendant toute la grève, les entreprises, les comités d'entreprises et les syndicats nous ont demandé de continuer à émettre des titres. J'ai donc appelé le ministère des PTT et j'ai expliqué que nous allions être obligés de payer les chèques postaux avec des chèques non-provisionnés (car les banques aussi étaient en grève !). Le ministère a convenu que nous régulariserions les comptes après "les événements", et finalement, il n'y a pas eu de pépins. À la suite du mois de mai, des négociations ont eu lieu dans toutes les branches professionnelles, et beaucoup d'entreprises ont demandé à bénéficier des titres restaurant pour leur personnel. Pour nous, cela a été un formidable coup de pouce : en un an, nous sommes passés de quatre millions de titres à neuf millions et demi !

On peut dire que 1967-1968 ont été des années charnières pour Chèque Déjeuner ?

Oui. L'exonération des charges fiscales et sociales a évidemment favorisé notre essor ; les employeurs étaient davantage enclins à acheter des titres restaurant.

Quant aux revendications qui ont suivi 1968, elles allaient aussi en notre faveur. Ces deux événements nous ont permis de passer d'un stade artisanal à un stade vraiment industriel. Mais ce n'est qu'en 1972 que nous avons vraiment "sorti la tête de l'eau". Nous avons mis huit ans avant d'être bénéficiaires, mais depuis, la croissance a toujours été au rendez-vous. Bien sûr, la première année, je n'y croyais pas. Notre capital avait été englouti en un mois, ce n'était pas particulièrement réjouissant...

Nous avons essayé de faire la différence avec nos concurrents en donnant une grande importance au service. En mars 1968, par exemple, nous étions en mesure de personnaliser les titres de nos clients, et dès 1975, l'informatique nous a permis de mettre en place l'édition de chéquiers variables. Pour être sûrs de durer, nous avons également jouer la carte de la diversification. Le raisonnement était le suivant : tenir grâce à un seul produit dans un seul pays, c'est une marque de fragilité. Pour faire face à nos concurrents, qui étaient (et sont toujours) de grands groupes présents dans le monde entier, nous devons être capables de proposer plusieurs produits dans plusieurs pays. Si on nous attaque quelque part, nous devons pouvoir répondre ailleurs. Je dois dire que les pistes que nous avons suivies dans les années 70 et 80 n'ont pas été très concluantes. Mais l'idée était lancée. Elle a finalement été initiée au début des années 90 et amplifiée par mon successeur, Jacques Landriot. Des filiales ont été créées, en France et à l'étranger, et de nouveaux titres ont été lancés.

Comment définiriez-vous "l'esprit" qui anime la coopérative Chèque Déjeuner ?

Je me rappelle avoir embauché il y a quelques années une dactylo qui m'a demandé si son travail allait être différent du fait qu'elle intégrait une coopérative. Je lui ai répondu que la lettre qu'elle tapait dans une entreprise classique était exactement la même qu'elle taperait chez nous, qu'elle utiliserait la même machine à écrire et qu'elle ne ferait pas plus de fautes d'orthographe. Le boulot, c'est le même ; la coopérative, c'est tout ce qu'il y a autour — et il y a beaucoup de choses autour. Bien sûr, l'argent compte : chacun travaille pour gagner un salaire et avoir de quoi vivre ; et plus le salaire est gros, mieux on vit. Mais dans la coopérative, il y a plus que ça. Quand je vous dis "un homme, une voix", ce ne sont pas des mots. Nous ne trichons pas. L'égalité se retrouve jusque dans la répartition des bénéfices : le pdg et l'hôtesse d'accueil reçoivent la même chose. Et ce n'est pas rien quand c'est 15 000 euros dans l'année. La mise en place des 35 heures, la création de la caisse solidarité, l'impor-

tance accordée à la formation, tout cela fait qu'il y a un attachement réel à l'entreprise. Chez Chèque Déjeuner, il y a très peu de départs. Quant à l'absentéisme, il est beaucoup moins élevé qu'ailleurs. Mais le plus extraordinaire, c'est que quarante-deux ans après la création de l'entreprise, l'essentiel n'a pas changé. L'esprit coopératif qui nous avait animé à la création est toujours là. Simplement, les effectifs sont plus nombreux, alors c'est parfois plus difficile à gérer. Comme le Groupe embauche beaucoup depuis quelques années, il a fallu trouver un moyen pour transmettre nos valeurs aux nouveaux arrivants. C'est comme cela qu'un "comité de parrainage" a été créé. Cela s'est fait après mon départ, mais je peux vous en dire un mot car je trouve cette initiative très représentative de l'esprit qui anime Chèque Déjeuner. À son entrée dans l'entreprise, chaque salarié reçoit une formation intitulée "vivre l'entreprise coopérative", où lui sont expliqués les droits et les devoirs du coopérateur. Ensuite, un parrain lui est attribué, qui va l'accompagner pendant toute sa vie dans l'entreprise ; le parrain n'a aucune relation hiérarchique avec son filleul, il est même en général d'un service différent. L'idée, c'est de créer des liens, de faire prendre conscience aux nouveaux venus qu'ils font partie d'un groupe qui a des valeurs, et qui veut les faire partager.

À vous entendre, on a l'impression que la coopérative est un système idéal !

Je n'ai jamais essayé de créer une société idyllique. Seulement une entreprise où les gens participent le plus possible. Tout le monde doit être informé et tout le monde doit pouvoir donner son opinion. Chacun peut voter, et toutes les voix ont le même poids.

Le grand public ignore généralement que Chèque Déjeuner est une coopérative. Comment expliquez-vous cela ?

D'abord parce que nos produits et services, pour l'essentiel, concernent une cible d'entreprises et de collectivités. Nous ne vendons pas directement au grand public. Cela dit, nous sommes fiers d'appartenir à l'Économie sociale et nous animons de nombreux débats pour faire connaître notre fonctionnement. Il faut aussi encourager les journalistes à s'intéresser à un modèle économique et social alternatif. Ils ont les moyens de faire passer des idées aux futurs créateurs d'entreprise. Comme celle-ci par exemple : une coopérative doit être compétitive ! Car une coopérative, c'est d'abord une entreprise – une entreprise à but lucratif, si vous me permettez cette provocation. Le développement économique, l'efficacité et la productivité sont des conditions nécessaires à notre survie. C'est d'ailleurs écrit dans nos statuts : nous devons notre réussite à une bonne santé financière. Et si nous voulons partager les bénéfices entre tous les salariés, il vaut mieux éviter

d'être déficitaire... Le profit n'est pas immoral en soi ; c'est l'utilisation qu'on en fait qui peut l'être.

De syndicaliste, vous êtes devenu patron ; comment avez-vous vécu ce passage ?

Je n'ai jamais été patron : j'ai été dirigeant. Un patron, c'est un propriétaire qui décide tout, tout seul. J'ai essayé de faire en sorte qu'il n'en soit pas ainsi. Et puis je ne suis pas devenu dirigeant d'entreprise d'un seul coup de baguette magique : la société s'est montée petit à petit, et j'ai appris des tas de choses au fur et à mesure.

■ *Propos recueillis par Claire Moyrand*

La naissance du titre restaurant en France

L'idée est née en Angleterre, dans l'esprit du docteur Winchendron : afin de faciliter le déjeuner du personnel de sa clinique, il a imaginé des "bons-repas" utilisables chez des restaurateurs avec lesquels il avait passé un accord.

Cette idée est adaptée en France dès 1957, d'abord sous une forme artisanale par la société Crédit Repas. En 1962, la formule est reprise par la société Chèque Restaurant ; en 1962, le Ticket Restaurant est lancé ; et en 1964, la société du Chèque Coopératif Restaurant CCR crée le Chèque Déjeuner.

Les débuts du titre restaurant correspondent à une période de profond changement. La France s'urbanise et amorce sa désindustrialisation. Le développement du secteur tertiaire modifie profondément le rythme de la journée de travail. On parle de "journée continue". La pause déjeuner dépasse rarement une heure et est souvent prise sur le lieu de travail. En bénéficiant d'un titre restaurant, les salariés dont l'entreprise ne compte pas de cantine peuvent prendre une vraie pause à l'heure du repas.

C'est en 1967, avec l'ordonnance du 27 décembre, que les règles de l'émission et de l'utilisation des titres restaurant sont posées. Une commission réunissant toutes les parties prenantes (sociétés émettrices, employeurs, salariés, restaurateurs) est créée pour superviser le fonctionnement du dispositif.

En 2001, le nombre de titres mis en circulation a dépassé 490 millions.

Contrepoin

De l'enfance...

l'Île Seguin selon François Bon

Extrait du texte accompagnant le livre-souvenir Billancourt.

De l'enfance il reste, de ces usines, une autre splendeur. La livraison des voitures neuves : les garagistes de village venaient se saisir de ces véhicules qu'on commandait des mois à l'avance et pour lesquels on spécifiait couleurs de carrosserie, tissus, options. Ce qui était fabriqué dans l'usine c'était la voiture de monsieur Untel et au bout de la chaîne un unique homme est là (à Javel un grand Noir en blouse bleue, aux cheveux d'un gris argent éblouissant, aux airs de sorcier et qui souriait avec des dents très blanches, m'impressionnant autant que la tour Eiffel et incarnant avec elle, pour l'enfant venu de Vendée, la légende même de Paris) qui tourne la clé de contact, puisqu'en bout de chaîne on a mis dans le véhicule un litre d'essence et pas plus, la voiture démarre et il fait ronfler la première, embraye comme ce n'est pas permis, au scandale du garagiste de province qui rodera lentement le véhicule tout au long de la route du retour, le sorcier noir en blouse bleue dépose la voiture à vingt mètres sur l'aire de bitume d'où elle sera enlevée ou convoyée à Billancourt ces hautes barges chargées de voitures par lesquelles l'usine semblait détacher lentement sur le fleuve une partie vivante d'elle-même.

Parce qu'en ces temps-là de l'explosion automobile tout allait de soi, on offrait au piston, à son retour du service militaire, la R 4 qui en avait assez vu, tandis que la famille migrait vers la R 16 ou n'importe, chaque marque était un escalier qui mimait la vie sociale. Je travaillais à l'époque à Vitry, aux établissements Sciaky, qui fournissaient les usines automobiles de machines à souder automatiques, qu'il fallait

renouveler à chaque nouveau modèle. Je me revois à Renault Flins, installant nos portiques peints en bleu, les câbleurs et tuyauleurs y posant l'électricité, les conduites d'eau en jaune et d'air comprimé en vert : on réglait pile poil les moteurs à variation continue pour l'avancée des tôles, depuis les armoires avec leurs jeux de relais (d'autres usines comme la nôtre, encore quelques milliers d'hommes en bleu — aux mains un peu moins noires, mais cela ne change rien à la répétition des tâches et des jours — pour fabriquer ces relais, ces câbles et connecteurs), puis les transformateurs à bain d'huile et les têtes de soudage qui pour chaque voiture commençaient à mordre au même point, fidèlement, l'aile ou la coque, bâties pour durer vingt mille ou cent cinquante mille véhicules selon le succès de la série.

Le livre, on l'avait à la maison et c'est ainsi que ces vies, en leur temps même, se faisaient légende : dans la bibliothèque restreinte d'un garagiste de village, même si elle ne tient qu'une étagère du buffet dans le salon, les biographies des fondateurs de l'automobile, les lettres Citroën installées par l'inventeur de l'engrenage à double chevron et de la traction avant sur la tour Eiffel, et celle de Louis Renault. C'était un roman comme ceux de Balzac et nous les lisions comme on lisait la vie de Gandhi ou celle de Napoléon, à cette différence qu'on pouvait vérifier devant soi l'existence concrète des objets qui prouvaient que le roman était vrai.

FRANÇOIS BON,
homme de théâtre
et de littérature, est lauréat
de l'Académie de France
à Rome (1984-1985).
De 1991 à 2001,
il anime des ateliers
d'écriture auprès de publics
défavorisés et collabore
avec différents théâtres.
Il est l'auteur de plusieurs
romans : "Mécanique",
"Rolling Stones, une
biographie" et "Daewoo".