

Bolloré

Des papeteries à la haute technologie

Cristhine Le Portal

En 1987, six ans après avoir racheté pour quelques francs symboliques les célèbres papeteries fondées en 1822 par son aïeul Nicolas Le Marié, Vincent Bolloré est élu "entrepreneur de l'année". C'est le temps qu'il lui a fallu pour hisser une entreprise menacée de faillite au premier rang mondial dans sa spécialité. Si l'on est bien loin aujourd'hui de la "manufacture de papiers-cylindre" des débuts, tous les Bolloré qui se sont succédés à Odet, près de Quimper, ont été animés par la même volonté et le même souci : développer leur entreprise tout en privilégiant une politique sociale.



Le dernier bâtiment construit par Bolloré Technologies sur le site de Cascade en Seine abrite l'unité de métallisation. L'opération suppose un univers aseptisé : casques et blouses blanches sont de rigueur.



Le petit vallon des bords de l'Odé, à la sortie du village de Lestouan à Ergué-Gabéric, avait séduit Nicolas Le Marié en 1822. Aujourd'hui, à deux pas de l'usine, l'ancien moulin accueille les touristes à la recherche d'un cadre bucolique.

"Que de transformations à Odé depuis ce printemps de l'année 1821, où un cavalier de vingt-quatre ans parcourait cette région plus déserte, plus chaotique, plus désolée que le Stangala : du roc, des pierres et encore des pierres, à peine des ronces et des broussailles, pas un arbre ! Aussi lorsqu'il voulait s'arrêter, il ne savait où attacher la bride de son cheval. Il dut superposer des pierres pour la fixer. Ce cavalier, c'était Nicolas Le Marié, à la recherche de l'emplacement pour s'établir", raconte l'abbé André Fossé dans son discours du centenaire des papeteries d'Odé, en 1922.

Fils d'un manufacturier de tabac à la Ferté-Macé à Morlaix, Nicolas Le Marié décide, alors qu'une loi donne le monopole du tabac à l'Etat, d'utiliser la "houille blanche" comme énergie industrielle. Il fonde ses papeteries au moment même où les moulins à papier du Nord-Finistère commencent à périr.

Un petit vallon à la sortie de Lestouan sur les bords de l'Odé, près de Quimper, le séduit, mais il lui manque une chute d'eau. Qu'à cela ne tienne, il détourne le cours de la rivière sur 1 500 m, fait sauter des mètres cubes

de roches et la crée de toutes pièces. Disposant ainsi de la force motrice nécessaire, il pose, le 19 février 1822 en compagnie de son beau-frère René-Guillaume Bolloët, la première pierre des papeteries d'Odé, en pleine campagne, loin de tout centre d'échanges et de communications.

De l'artisanat à l'industrie papetière

Une trentaine d'ouvriers commencent à y fabriquer du papier à la cuve (1), à partir de chiffons. Mais l'esprit d'entreprise de Nicolas Le Marié ne s'arrête pas à la création de cette "manufacture de papiers-cylindre". Il va, au cours de ses quarante années de direction, améliorer les techniques et les produits. En 1834, avec René-Guillaume, il achète ses premières machines à papier qui vont remplacer définitivement le travail à la cuve et le séchage à la perche.

Très vite, ce souci de modernité et d'efficacité hisse les usines d'Odé parmi les papeteries les plus renommées en France. "En 1838, la produc-

tion fait état de 25 tonnes de papier de bureau et d'impression, 50 tonnes de papier à la jacquard et 55 tonnes de papier de tenture qui sont expédiées dans les différentes villes de Bretagne et aux Etats-Unis. Les difficultés à se procurer du chiffon à bon marché entraînent une hausse du prix du papier mais, malgré tout, la demande reste importante et l'usine emploie en 1856 près d'une centaine d'ouvriers." (2)

Bon chrétien, comme le seront et l'affirmeront tous ses successeurs, il est considéré comme un homme intelligent et besogneux, mais également austère. "Il était bon pour les ouvriers, poursuit l'abbé André Fossé. Il leur apparaissait si profondément loyal, sans affectation et paternité, sans étalage de sentiments. Il prenait à cœur leurs intérêts et s'occupait de leurs familles, aussi ils aimaient et révéraient Arrou (3) Le Marié. Bon enfin pour les pauvres, c'était la providence d'Ergué-Gabéric et de la région de Quimper."

(1) Sur la fabrication du papier cylindre, voir d'Armes n° 22 : "Le moulin de Pen-Mor en Morlaix".

(2) Y. B. Kermener : "Moulin à papier de Bretagne, 2007" (Paris) n° 11, 1989.

(3) Arrou : nom de famille.

Jean-René Bolloré de retour de Chine

Après quarante années d'un rude labeur, un affaiblissement cérébral brutal, occasionné par une chute, diminue sérieusement le fondateur des papeteries d'Odé. Et, si au fond du petit vallois le travail continue, le progrès industriel partout s'accélère. Les méthodes de fabrication et de commercialisation de l'usine ne suivent plus et l'entreprise est menacée.

A défaut de fils ou de gendre, c'est un de ses neveux, Jean-René Bolloré, qu'on appelle à la rescousse. Ce chirurgien de la marine de quarante-trois ans, pourtant peu habitué aux aventures terrestres, n'hésite pas, à son retour d'une longue campagne en Chine, à se plonger dans cette nouvelle vie d'industriel et à affronter d'autres temples.

Il investit dans du nouveau matériel, entreprend l'agrandissement de l'usine et surtout, par une gestion prudente, redonne confiance à ses ouvriers. La crise est conjurée, les papeteries d'Odé reprennent leur vitesse de croisière.

C'est avec Jean-René Bolloré que débute aux usines la fabrication du papier fin, ce qui fit dire à certains qu'il en avait rapporté le secret des mers de Chine. Gwenn-Aél Bolloré, dans sa préface aux *Voyages en Chine* de son aïeul, y met quelques réserves. "Certains prétendent qu'il avait rapporté de Chine de nouveaux procédés de fabrication. Cela est fort possible, puisque ce furent les habitants du Céleste Empire qui inventèrent le papier au premier siècle de notre ère. Mais cela n'enlève rien à ses qualités de fin papetier, bien au contraire, cela montre simplement qu'il avait su observer et noter des techniques nouvelles à un moment où rien ne pouvait lui faire penser qu'il serait un jour chef d'entreprise. Puis, plus tard, transposer ces procédés dans un contexte bien différent, ce qui n'est pas à la portée du premier venu."

Comme son oncle, Jean-René Bolloré saura marier esprit d'entreprise et sens social. A une époque où les entreprises sont encore à l'échelle familiale, il démontre à ses ouvriers que patrons et salariés ont des intérêts inséparables et que le bonheur des uns est lié à la prospérité des autres. "Il faut travailler en harmonie en s'intéressant au succès de l'entreprise. Le travail caché



Né à Douarnenez le 31 mai 1818, Jean-René Bolloré devient en 1848 chirurgien de troisième classe et embarque le 23 janvier 1849 sur la frégate *Tamizane*. Son carnet de bord, précieux témoignage d'une campagne qui le mènera au Brésil, puis en Chine, a été publié voici une dizaine d'années sous le titre *Voyages en Chine et autres lieux*. C'est lui qui en 1861 prend en main les destinées des papeteries et y introduit la fabrication du papier fin.

du cerveau est plus pénible que le travail apparent des bras."

Inévitablement sollicités par la classe politique, les Bolloré se sont succédés à la direction des papeteries sans jamais être tentés par ces pouvoirs. Nicolas Le Marié refuse ainsi, en 1848, de figurer sur la liste de l'Union conservatrice qui emporte la majorité à l'Assemblée constituante. Seul à faillir à cette règle, Jean-René Bolloré : élu conseiller général en 1873, il se porte candidat à la députation en 1876 et

1877. Son échec le fait revenir, avec plus d'ardeur encore, à ses papeteries auxquelles il donne une nouvelle impulsion.

Mais, en 1881, il disparaît au terme d'une longue maladie, un déclin progressif qui va mettre de nouveau l'entreprise en danger. Le progrès s'accélère toujours et les papeteries d'Odé risquent à nouveau d'être distancées. Les difficultés qu'elles ont dû affronter vingt ans plus tôt redeviennent d'actualité.

Le papier à cigarettes

Après quelques années, l'aîné des trois fils, toujours un René comme le veut la tradition chez les Bolloré, prend en main la direction des papeteries. Considéré comme le "second fondateur d'Odet", il a grandi dans l'usine et y a puisé un tempérament d'industriel et d'homme d'affaires. "Une forte culture générale, dit encore l'abbé André Fouët, lui a façonné un cerveau capable de comprendre, d'apprendre, de douter, de critiquer, de juger. S'il n'a pas la tête bien pleine, il a la tête bien faite, aurait dit Montaigne. S'il sait agir, il sait aussi consulter. S'il sait parler, il sait aussi se taire, comme chef le voilà à l'œuvre." Toutes ces qualités humaines, il va les mettre au service de son entreprise qui en a alors bien besoin.

Du gros papier d'emballage, les papeteries sont passées successivement au papier tenture, au papier bulle, au papier coloré serpenté, au "copie de lettre". Aidé par ses frères, et

plus particulièrement par Léon, René Bolloré met sur pied la fabrication des "minces" et du papier à cigarettes. Dès lors, la production est exclusivement orientée vers ce type de papier, dont la gamme va de l'ordinaire à l'extra-fin jusqu'au filigrané.

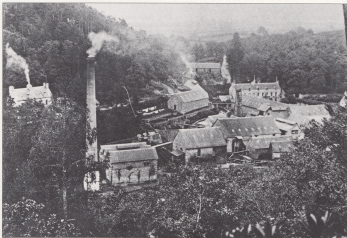
Lors des fêtes du centenaire en 1922, son fils, encore un René, se souvient. "Combien de fois n'ai-je pas entendu raconter par mon oncle Léon, ici présent, toutes les difficultés rencontrées ! Pendant deux ans, l'usine ne put produire une seule feuille de papier, tant était difficile la mise au point de cette nouvelle fabrication : ténacité et persévérance, n'excluant pas l'audace et la décision."

Ces transformations nécessitent de nouvelles machines, de nouveaux investissements au moment même où de nouvelles données sont à prendre en compte. Si, en 1822, l'isolement du petit vallon d'Odet n'engendrait pas de problèmes spécifiques de transport, l'arrivée du chemin de fer à Quimper en 1863 alourdit paradoxalement les

charges des papeteries, entraînant de continus transferts entre Odet et la nouvelle gare.

L'augmentation de la production nécessite également de nouvelles énergies. A l'eau, René Bolloré ajoute la vapeur. Entrepreneant, il investit pour l'avenir. En 1893, il loue le petit moulin de Cascadec à Scaër, sur les bords de l'Issole, et y installe une seconde unité de fabrication. Tout en ouvrant le marché, il développe dans l'entreprise de nouvelles méthodes de collaboration et met au point un système de comptabilité très performant.

Lui non plus n'oublie pas ses ouvriers. Témoignage de cette anecdote que rappelle son fils. "Quand, il y a trente-cinq ans, l'usine fut mise en vente pour partage de famille, les ouvriers à l'époque rassemblèrent toutes leurs économies et vinrent les offrir à mon père en lui disant : Monsieur Bolloré, nous vous aimons, nous ne voulons pas d'autres patrons que vous. Tenez, prenez notre argent si vous en avez besoin pour rester propriétaire de l'usine."



A la mort de Jean-René Bolloré en 1881, les papeteries ont déjà atteint le stade industriel.



Le manoir d'Odé, construit en 1911 par René Bolloré, appartient aujourd'hui à Gwennael Bolloré qui a installé à proximité son musée océanographique.

Un patron de dix-huit ans

En 1904, René lègue à son fils un personnel admirablement formé et un matériel répondant pleinement aux besoins de l'époque. Le jeune René Bolloré n'a pas dix-neuf ans et n'a pas encore achevé ses études au collège Saint-François-Xavier de Vannes !

Dans son ouvrage *Souvenirs d'un ami*, le Père de La Chevallerie dit de lui : "Emancipé, notre jeune ami prit sa nouvelle situation bellement au sérieux qu'il voulait être le meilleur de ses ouvriers et de ses employés, le plus au courant de leur travail. Et ce fut un spectacle peu banal de voir ce patron de dix-huit ans, en salopette bleue, penché sur les machines, les étudiant, les essayant, les arrêtant pour leur arracher leurs secrets, les faisant repartir, seul, sous l'œil d'abord goguenard puis admiratif des mécanos."

Rapidement maître de l'usine, sa première préoccupation est de perfectionner le défilage et le raffinage de la pâte à papier. Il y passe des nuits entières en compagnie de son beau-frère, M. Charrud de Gufrande, ingénieur de l'usine.

Comme ses prédécesseurs, il va apporter sa pierre à l'édifice Bolloré. Il construit des bureaux, le laboratoire,

puis le manoir en 1911, juste avant d'épouser la fille de l'armateur nantais Thubé. Ce mariage va ouvrir de nouveaux horizons aux papeteries et leur donner un nouvel essor : l'armateur a en effet d'importantes relations qu'il met au service de l'entreprise, lui offrant des débouchés en Angleterre et en Amérique.

La guerre survient. Malgré les difficultés d'approvisionnement, l'usine se développe. On y construit une centrale électrique à vapeur, le matériel est en quasi-totalité renouvelé et les bâtiments délabrés remplacés par de nouvelles constructions plus fonctionnelles. Une deuxième machine à papier est également installée.

C'est toujours pendant la guerre, en 1917, que René Bolloré se porte acquéreur du moulin de Cascadec que son père avait loué. Là, il construit l'usine hydroélectrique de la Boissière, alimentée par un canal de 1 500 m. Considérée comme la plus belle entreprise de papier à cigarettes de France, l'usine ultra-moderne de Cascadec a supplanté le modeste moulin à papier. De deux cents employés avant la Première Guerre mondiale, le personnel de l'entreprise passera à mille deux cents, en comptant les papeteries de

Troyes fraîchement acquises, vers les années vingt, lorsque le papier à cigarettes sera expédié aux États-Unis.

Entrée en 1915 à quinze ans à Odé, Marianne Salieu se souvient : "De ce temps-là, c'était facile de rentrer à l'usine. On avait toujours besoin du monde. Le premier jour, je devais commencer mon travail à minuit et finir à midi. On travaillait douze heures par jour pendant la guerre. A l'usine, il n'y avait que des femmes, des vieux et des enfants. Douze heures à travailler, c'était long. A la fin, on ne pouvait plus manger. Le sommeil nous prenait..."

"Après la guerre, les hommes sont revenus petit à petit. On ne savait plus où mettre à travailler les bonnes femmes. On nous a envoyées à décharger les chiffons et à faire toutes les corvées, les nettoyages dans l'usine, les carreaux, le ramassage des feuilles mortes, les jardins de Madame Bolloré. En 1922, on a retravaillé aux bobines parce que le travail des hommes n'était pas aussi soigné. On ne faisait plus que huit heures, et de jour !" (1)

Si les conditions de travail restent pénibles, René Bolloré continue l'œuvre de ses aïeux pour améliorer les conditions de vie de son personnel. En

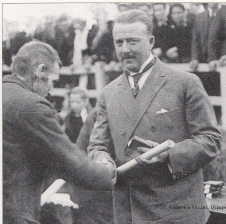
(1) Propos recueillis par Jean Guiguen et Jean Cuspiat en 1988.

1918, il construit la cité ouvrière de Ker Anna à la sortie de Lestonan, institue des caisses de retraite, des allocations pour les malades et crée un patronage en 1926, les fameux *Patroed* disparant (1).

En 1930, cinq ans avant sa mort, il s'intéresse à l'éducation et bâtit deux écoles "libres", où tout est gratuit pour les enfants de ses ouvriers. Mieux valait d'ailleurs les y envoyer : on raconte qu'un des ouvriers ayant refusé d'y mettre ses enfants fut renvoyé. Pieux et pratiquant, René Bolloré construit aussi, en 1921, une chapelle au cœur même de l'usine d'Odet, tandis qu'à Cascadec il déplace la chapelle de Scrignac, en ruines, pour la remonter à l'entrée de l'usine. Soucieux de l'éducation religieuse de son petit monde, il lui offre le repos dominical avec messe obligatoire. Tous les matins, on dit la messe pour la prospérité des usines.

Cette foi à soulever les églises, il la met aussi au service des affaires, comme le souligne le Père de La Chevallerie. "Où j'ai constaté la véritable puissance de ce caractère hors pair, c'est dans les rapports d'affaires qu'il entretenait avec les Américains. Ses

(1) Littérature : "Les gens sans peur".



À l'occasion du centenaire des papeteries en 1922, René Bolloré s'adresse à ses ouvriers.



Les *Patroed* disparant, patronage créé en 1926, étaient surtout connus pour leurs activités sportives : "C'est nous la noble race des gymnastes croyants, pour suivre notre trace, faut marcher en avant."



Les fêtes du centenaire en 1922 furent un moment inoubliable : repas, discours, danses et jeux assurèrent une belle animation. Près de 120 ouvriers fu
chez du centenaire". Les ouvriers et ouvrières posent, en costume du dimanche, sur les toits des bureaux.



rent décorés pour vingt, trente et même cinquante ans de bons et loyaux services. A cette occasion Théodore Botrel composa une chanson: "Les clo-



Dans l'entre-deux-guerres, René Bolloré développe la politique sociale: école, caisse de retraite, cité ouvrière à Odet (ci-dessous), chapelle.



À Cascade, fut remontée la chapelle de Scigras qui servit de lieu de culte aux six cents ouvriers de l'usine. Elle était dédiée à sainte Thérèse de l'Enfant Jésus. L'an dernier, les ouvriers firent don de leur prime individuelle pour en assurer la restauration.

contrats qui lui ont valu et à ses enfants sa magnifique fortune, étaient autant de batailles rangées qu'il livrait avec un brio digne des plus belles pages d'histoire. Je l'ai vu, entouré de dix industriels d'outre-mer, entraînés à toutes les combinaisons les plus subtiles, sachant mieux que personne la valeur d'un dollar, bien décidés à retirer de leurs marchés le maximum d'avantages, mais dont le roi était bien notre ami, qui rentrerait en France, vainqueur du plus magnifique coup de bourse qu'un joueur pût rêver.

Ce sens des affaires, il ne put le mettre qu'une trentaine d'années au service des usines. En 1935, il est emporté par la maladie, à quarante-neuf ans. C'est son beau-frère Gaston Thubé, fils de l'armateur nantais, qui va assurer la direction des usines avec René Bolloré, fils aîné du précédent, avant que Gwenn-Aël et Michel, les deux autres fils, ne viennent rejoindre leur frère. Médaille d'or de voile aux Jeux Olympiques de Stockholm en 1912, Gaston Thubé va ainsi suivre jusqu'à la fin de sa vie l'évolution des usines Bolloré.

Juste avant la Seconde Guerre mondiale, il fait à Cascade les premiers essais de fabrication de papier condensateur. Tandis qu'à la demande des Américains, gros clients de papier à cigarettes, les ingénieurs de Bolloré partent construire une usine en Caroline du Nord, Écata, qui sera terminée trois mois seulement avant la déclaration de guerre. Durant celle-ci, les Américains vont l'agrandir et faire ainsi perdre à Bolloré l'un des ses plus gros clients. Actionnaire à 50% d'Écata, qui fabrique toujours aujourd'hui du papier à cigarettes, Bolloré vend ses parts à la fin de la guerre et rachète la totalité de l'usine de Troyes. Celle-ci sera, dans les années 1950, l'un des fleurons de l'industrie troyenne.

Les papeteries sont alors entre les mains des trois fils de René Bolloré. C'est à cette époque qu'ils investissent dans une filiale Braustein qu'ils partageront avec Job, et qu'ils lancent une participation croisée avec les papeteries de Mauduit à Quimperlé. "Si vous les aimez bien roulées", les célèbres papiers à cigarettes OC&B (Odet-Cascade-Bolloré) connaissent leurs heures de gloire. Dans le monde une cigarette sur dix est bientôt roulée dans du papier Bolloré, ce qui représente 140 milliards de cigarettes par an. Mais la diversification s'installe peu à peu aux papeteries.

Le papier à cigarettes dans les années 1930

Le papier à cigarettes est fabriqué à partir de chiffons de lin ou de chanvre. Dès 1828, les chiffons en provenance des pays de l'Est et les déchets des filatures du Nord ont remplacé les toiles de Bretagne tant estimées.

Acheminés par camions de la gare de Quimper à la papeterie, les balles sont hissées à l'aide d'une poulie dans un vaste atelier au premier étage. Là, une cinquantaine de femmes, accroupies, trient les arrivages. Il faut éliminer tout ce qui n'est pas lin et chanvre, et débarrasser les tissus de tout corps étranger : agrafes, boutons, épingles et même ourlets.

Aussés sur les bancs de découpe, les ouvrières défont et défilent les chiffons, mais aussi les cordes, la ficelle et les filets de pêche... Une épaisse poussière s'élève dans l'atelier, rendant le travail de la chiffonnerie très pénible. Il faudra attendre

1936 et l'apparition d'une machine à découper pour que cette corvée disparaisse.

Triés et coupés en petits morceaux, les chiffons sont ensuite débarrassés de leurs impuretés et stérilisés à haute pression dans de vastes lessiveuses en fonte. Ils y macèrent ainsi quinze à vingt heures, dans un mélange de soude et de chaux. Il en ressort un jus noirâtre dégageant une très forte odeur.

Seule subsiste alors la cellulose, qui subira trois traitements successifs dans des "piles hollandaises", vastes bacs en ciment à circulation unique : défilage tout d'abord, c'est-à-dire broyage entre deux séries de lames; blanchiment de la pâte obtenue dans un bain de chlorure de chaux; puis raffinage permettant de séparer les fibres élémentaires, de les brasser pour rendre la pâte la plus fine possible.

Transvasée dans une grande cuve, cette pâte est maintenue dans une constante agitation afin de rester en suspension

dans l'eau. A la sortie de ce réservoir, elle est entraînée sur la fine toile métallique de la machine à papier. Après un premier essorage par un rouleau pressoir, l'eau est progressivement éliminée. La feuille est ensuite séchée entre des feutres et des cylindres sècheurs.

Différentes étapes permettent, par capillarité, succion, pression et passage sur cylindres à chaud, la dessiccation de la feuille elle-même. Celle-ci peut alors être enroulée sur des mandrins et tranchée dans l'atelier des bobineuses, en bobines de la largeur du papier à cigarettes, voire façonnée en caméts.

Cinq machines de 120, 174 et 182 centimètres, permettent ainsi de produire, dans les années 1930, plus de 2 500 000 kilos de papier correspondant à 50 milliards de cigarettes.

Aujourd'hui, les fameux cahiers OCB ne se fabriquent plus en Bretagne mais à Angers avec les cahiers Zig-Zag, tandis que les cahiers JCB sont produits à Perpignan.



Mise en cahiers des feuilles à cigarettes à Coscudé vers 1930.

Diversifier : une nécessité

En 1960, c'est le papier condensateur qui occupe la première place avec ses huit machines de production. Bolloré fait déjà partie des plus grands mondiaux, avec 30% du marché de ce papier d'une finesse extrême, qui joue un rôle d'isolant en électricité. Le palmarrès se s'arrête pas là : un article du *Moniteur* de septembre 1963 fait mention d'une importante production de papier carbone, 80% du marché intérieur, ainsi que d'une première place en Europe pour la fabrication de sachets à thé. Enfin, les papeteries Bolloré fournissent le "papier bible" pour la collection de *La Pléiade*. Pour couronner l'ensemble, elles obtiennent en 1962 l'oscar de l'exportation.

Une reconversion prévisible

Mais déjà le film polypropylène fait son apparition sur le marché. Plus fiable que le papier, sa production est aussi moins coûteuse. En 1972, les Bolloré se lancent sur ce nouveau marché tout en poursuivant la fabrication du papier pour condensateur à Scat, et arrêtent celle du papier à cigarettes. L'industrie du papier connaît alors de sérieuses difficultés, et la crise pétrolière masque aux trois frères une évidence : le film polypropylène est en train de supplanter le papier.

Pour ces fils, petits-fils, arrière-petits-fils de papetiers, le choix est douloureux. Des divergences de vues et d'intérêts, des frictions familiales conduisent à l'impasse au point de provoquer le retrait d'un gros actionnaire américain, Kimberley Clark, qui détient 49% des parts de la société. Les Bolloré ne peuvent racheter. Michel Bolloré propose alors de faire appel au groupe Edmond de Rothschild : un choix que n'approuvent pas ses deux frères, qui se retirent et vendent leurs parts. C'est un épisode sur lequel on s'aime guère s'étendre, chez les Bolloré. Edmond de Rothschild place Henri Bernet à la tête de l'entreprise. Michel Bolloré en est le président d'honneur et son fils Michel-Yves le directeur général. Pour la première fois, l'entreprise n'appartient plus à la famille et six années vont suffire pour la conduire à une situation proche de la faillite.

Déjà entamée lors de l'ouverture en 1972 de l'usine de film polypropylène à Lestonan, la mutation des papeteries d'Odéa se poursuit pendant de longues années. Alors que le papier nécessite une main-d'œuvre importante, le film ne demande que quelques techniciens qualifiés. De graves problèmes de reconversion se posent donc, au moment même où l'ampleur de la concurrence nécessite d'augmenter la compétitivité et la qualité. Malgré une importante action de formation, tous les ouvriers ne peuvent être recyclés et une campagne de mise en pré-retraite est engagée.

Mais le climat social n'est plus des meilleurs. Les ouvriers se sentent moins concernés par cette entreprise qui a perdu son caractère familial depuis plusieurs années. "Le lien entre les Bolloré et la population d'Odéa s'est effiloché après les années 1960, avec les grandes heures du papier condensateur, précise Jean Guégan, un ancien d'Odéa. La direction était à Paris et l'on ne voyait pas souvent les trois frères aux usines."

Ce phénomène va s'accentuer avec l'arrivée d'Edmond de Rothschild. De petites grèves émaillent les années 1970. Mais les grands mouvements de revendication ont lieu lors des premiers licenciements qui, en 1976, touchent le personnel féminin. Un peu plus tard, d'autres femmes sont déployées à Cascadec. Autant d'événements très mal ressentis.

La solidarité s'effiloche, les tonnages faiblissent. Marcel Henry, alors conducteur de machine à papier à Odéa, se souvient : "On commençait bien à s'inquiéter mais on ne croyait pas à la chute de l'entreprise. Elle était trop ancienne pour cela. C'est quand on a vu les clients s'en aller que l'on a eu peur."

En 1980, arrêt d'une machine, nouvelle vague de départs en pré-retraite, de mutations vers l'usine film et de grèves. La crise, loin de s'estomper, devient alarmante. De nombreux biens sont vendus. Bolloré vend ses parts de foé, la cité de Ker Anna et les hectares de terrain autour des usines. Ces ventes vont permettre, jusqu'en 1981, une survie artificielle liée à des compressions successives de personnel.

Les pertes sont énormes, de l'ordre de vingt millions de francs, et Edmond de Rothschild manifeste le désir de se

retirer. On est proche de la faillite, au moment où la concurrence étrangère contraint les usines aux meilleurs rendements.

Vincent Bolloré, le fils de Michel, est alors fondé de pouvoir d'Edmond de Rothschild. Lorsque le groupe financier décide d'abandonner le canard boîtes, il intervient et refuse le dépôt de bilan.

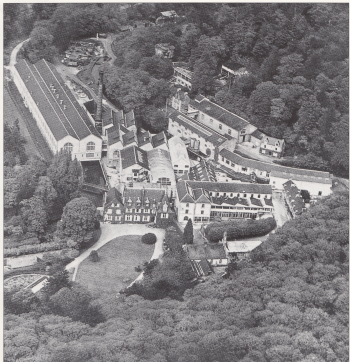
Vincent Bolloré : un sauvetage inespéré

"Il était jeune et il nous a épaulés, raconte Marcel Henry. Il est venu souvent nous voir aux machines. C'est là qu'il a marqué des points. Et quand il nous a proposé son concordat social, on a accepté." Pour ne pas licencier, le temps de travail est partagé, entraînant pour chacun une perte de salaires de 15%. Ceux-ci sont bloqués alors que l'inflation sévit. "Il ne nous a donné aucune garantie, il a simplement promis que si on réussissait, il saurait renvoyer l'ascenseur."

En fait, rien ne destinait Vincent Bolloré à devenir l'entrepreneur que l'on connaît aujourd'hui. Il débute sa carrière dans la banque, tout en préparant un doctorat de droit en cours du soir : un parcours peu banal, qui révèle déjà un homme décidé à ne pas perdre son temps. Il n'a que vingt-neuf ans en 1981 quand il rachète, avec son frère Michel-Yves, les quatre usines du groupe Bolloré pour quatre francs symboliques.

Vincent prend ce virage professionnel avec le même brio que son aïeul le médecin de marine, comme si, chez les Bolloré, la fibre industrielle était déposée au fond du berceau. Un choix qu'il justifie pour sa part très simplement : "Les papeteries, c'était tout pour moi. J'y baignais. Mon père, mes oncles, toute ma famille y travaillaient. On ne pouvait fermer comme cela une entreprise employant huit cents personnes. Je n'ai apporté ni produits, ni hommes nouveaux, ni argent. J'ai apporté un tonus qui n'existait plus. J'ai refait confiance aux gens. C'est la recette essentielle."

Contrairement à ses prédécesseurs, il choisit de développer l'entreprise, au lieu de la réduire et de licencier. Son pari : motiver les salariés. "Avec eux, ça s'est passé extraordinairement bien, dans la mesure où une confiance mutuelle s'est tout de suite instaurée. Ils ont fait confiance à quelqu'un qui



L'usine en 1974. Des bâtiments en partie rads demeurent encore quelque 16 000 m² où Vincent Bolloré, grâce à Bolloré-Expansio, installe des entreprises défilantes. Une manière pour lui de soutenir l'économie bretonne.

ne représentait pas forcément le pouvoir de l'argent, ni de la compétence. Je venais avec mes dix ans d'expériences professionnelles et ma jeunesse de l'époque." Ce pari social, conjugué à la croissance du dollar, à une vague d'investissements, à l'abandon de productions obsolètes et à la concentration sur les secteurs d'avenir lui per-

met de renverser la situation dès 1983. Il en fait immédiatement profiter ses ouvriers et compense les pertes de salaires.

Ses modèles ? Ils viennent essentiellement du Japon, où l'on parle de culture d'entreprise, de cercle de qualité, mais aussi de diversification. "Je ne crois pas au modèle de l'entreprise spé-

cialisée et, justement, ma motivation principale était de dire : plus jamais ça ! Surtout, ne pas se retrouver devant une crise qui risquerait de la remettre complètement à plat !"

Plus question de mettre tous ses œufs dans le même panier : pour réduire les risques, Vincent Bolloré multiplie les secteurs d'activités. Dès