

## « CE QUI FAIT LE PATRON, C'EST L'INSATISFACTION »

Du CAP de boulangerie à la grande entreprise

Sabine Rozier

Michel Offerlé, *Patrons en France*

La Découverte | « Hors collection Sciences Humaines »

2017 | pages 47 à 59

ISBN 9782707190734

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/patrons-en-france--9782707190734-page-47.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## « Ce qui fait le patron, c'est l'insatisfaction »

---

### Du CAP de boulangerie à la grande entreprise

*Sabine Rozier*

C'est dans un immeuble côtoyant un long bâtiment surmonté d'une immense enseigne lumineuse, comme on en voit des dizaines dans cette vaste zone commerciale, trace visible de l'empreinte qu'a laissée, dans la périphérie des villes françaises, le développement de la grande distribution, que se trouve le siège de la société de Joël Dumez. Son bureau, à l'angle du dernier étage, domine le parking où se pressent les voitures des clients<sup>1</sup>. Il vient de quitter, ému, l'un de ses anciens associés qui s'était lancé avec lui dans la création de son tout premier magasin une quarantaine d'années plus tôt : il avait alors jeté son dévolu sur un vaste espace de 500 mètres carrés découvert un peu hasard dans le renforcement d'un boulevard parisien pour y lancer son activité. On était en 1973. Une nouvelle forme de commerce était apparue une vingtaine d'années plus tôt aux États-Unis pour promouvoir le « *do it yourself* ». Des quincailliers français s'en étaient inspirés et les premières grandes surfaces étaient sorties de terre peu après. Des entrepôts à l'aménagement spartiate avaient poussé loin des centres urbains. Les clients pouvaient s'y procurer des produits habituellement dispersés dans différents magasins de centre-ville : il y avait du choix, les articles étaient en accès libre et affichaient des prix particulièrement attractifs. Joël Dumez, alors attaché commercial dans une entreprise, mûrissait depuis longtemps l'envie de s'installer à son compte et s'était

---

1. Je l'y ai rencontré au début du mois de novembre 2015. Je m'étais déjà entretenue avec lui à trois reprises, quelques années plus tôt, en 2011 et en 2012, dans le cadre d'une autre recherche.

dit qu'il y avait là, dans cette forme de commerce naissante, une occasion de se lancer dans la création de sa propre affaire.

Rien ne permettait alors d'imaginer qu'il se retrouverait un jour à la tête de l'une des toutes premières sociétés de la grande distribution. Sa famille était pauvre. La mère faisait de temps à autre des ménages. Le père, ouvrier menuisier, était tombé gravement malade. Quatrième et avant-dernier enfant, le garçon se distinguait de ses frères et sœurs par son goût pour l'école et ses très bons résultats – devenu quasiment sourd à la suite d'otites mal soignées, il s'était réfugié dans les livres – mais son père avait mis fin à ses rêves en refusant qu'il aille au collège. Et le garçon était donc parti à 14 ans faire son apprentissage. Deux années à travailler le samedi soir et le dimanche dans une boulangerie quand les copains sortaient. Deux années à passer ses nuits dans l'arrière-boutique. Une fois passées les épreuves du CAP (il était arrivé premier du département), il n'avait eu qu'une hâte : quitter le village, vivre une autre vie. Le cancer venait juste d'emporter son père. Sa mère l'avait encouragé à partir. Alors que ses amis restaient au village, il avait pris le train pour Paris, en 1965, et s'était fait embaucher dans une boulangerie de quartier tout en rêvant d'un autre avenir.

Comment expliquer que, parti avec un simple CAP, il se soit retrouvé quelques années plus tard à la tête d'une grande chaîne de magasins et fasse désormais partie de l'une des 500 premières fortunes françaises ? Joël Dumez dit avoir été toujours taraudé par le désir d'aller de l'avant, et attribue son étonnant parcours à son handicap et à ses traits de caractère : une surdité précoce ayant ouvert son appétit de lecture et son goût pour le savoir ; un tempérament sanguin longtemps corseté et soudainement libéré par le recouvrement de ses capacités auditives (après une opération) un an et demi après son arrivée à Paris. Sans doute cela a-t-il compté. On sait que le savoir peut parfois être investi par les enfants qui se sentent différents des autres et entrevoient dans la réussite scolaire un moyen d'échapper à leur condition (Ernaux, 1977 ; Éribon, 2009). On sait aussi combien le passage du statut d'individu « stigmatisé » à celui d'être « normal » (Goffman, 1975), parce qu'il transforme le regard des autres et écarte les risques de discrédit, peut être porteur d'espoir et de désir de revanche sociale. Mais le garçon, manifestement, a surtout puisé son désir d'aller de l'avant dans les dispositions familiales dont il a hérité. Son père, fils d'une veuve de guerre, était hanté par la crainte de déchoir. Il voyait dans le travail la seule voie de salut social et a, toute sa vie, exhorté ses enfants à ne pas nourrir d'ambitions trop élevées qui auraient pu leur être fatales. Sa mère était issue de l'Assistance publique.

Ayant l'énergie de celles qui n'ont rien à perdre mais tout à gagner, elle n'a eu de cesse d'encourager son fils à braver l'interdit paternel et à tenter de s'élever socialement. Et il semble que ce soit plutôt dans ces aspirations partiellement contradictoires – s'en sortir par le travail mais en restant à sa place *versus* s'en sortir en osant s'arracher à son sort –, probablement exacerbées par la récupération de son audition, que Joël Dumez a puisé son énergie et son désir obstiné de réussir socialement.

Mais cette seule volonté de s'en sortir n'aurait pas été suffisante si elle n'avait pas aussi rencontré des obstacles réactivant le souvenir douloureux du veto paternel, qui a paradoxalement nourri son ambition. Car, après avoir quitté le monde de la boulangerie et s'être essayé à divers métiers – livreur, démonstrateur, représentant de commerce – Joël Dumez n'a cessé de se heurter, au sein des sociétés dans lesquelles il travaillait, au refus de sa hiérarchie de lui accorder les promotions escomptées. Tantôt il était jugé trop jeune pour devenir attaché commercial, tantôt insuffisamment diplômé pour accéder à un poste de responsable commercial. Quand ses supérieurs, malgré l'obtention d'un diplôme d'une école de commerce<sup>2</sup> décroché grâce aux cours du soir, lui refusèrent d'accéder à un poste de responsable marketing, il fut convaincu que son absence de formation initiale entraverait toujours ses projets et se résolut alors à se mettre à son compte. Il avait 27 ans. Il connaissait bien le monde du commerce dans lequel il avait exercé comme vendeur. Les clients lui ressemblaient et il en appréciait les produits. Il ouvrirait donc un magasin dans ce secteur. Mais comment expliquer, quand tant d'autres, dans sa situation, auraient préféré poursuivre dans l'univers plus sécurisant du salariat, que lui se soit lancé dans la création de sa propre affaire ? Probablement parce que le fait de se « mettre à son compte » n'était pas l'accomplissement d'un lointain désir de création d'entreprise mais, plus prosaïquement, un moyen de se soustraire aux contraintes et aux liens de dépendance qui l'entravaient et d'espérer enfin goûter à une certaine indépendance. Les risques encourus, en outre, étaient moins élevés qu'on ne pourrait le penser rétrospectivement. L'emploi était à l'époque abondant. Il aurait été facile d'en retrouver un en cas d'échec. Il avait des économies, et sa femme (fonctionnaire), avec laquelle il venait d'avoir une petite fille, avait un revenu régulier. Mais surtout, Joël Dumez possédait des connaissances et des savoir-faire bien ajustés aux transformations récentes

---

2. À l'Issec, le centre de formation continue de l'Essec.

du nouveau modèle de commerce qu'était en train d'inventer la grande distribution (Daumas, 2006), lui donnant à penser, avec raison, qu'il était capable de s'y faire une place. Il avait en effet travaillé comme vendeur pour des fabricants américains. Et cette expérience, conjuguée aux leçons qu'il avait tirées de ses cours du soir, lui donnait une bonne maîtrise des techniques « modernes » de vente au détail — profilage des clients, aménagement de l'espace, balisage des rayons, etc. Il ne lui restait plus, juste avant d'ouvrir son premier magasin, qu'à s'appuyer sur les ressources accumulées depuis une dizaine d'années par les pionniers du secteur, en adhérant à l'une de leurs centrales d'achat, afin d'obtenir de meilleurs prix auprès des grossistes et lui permettre de vendre à bas prix au plus grand nombre. Démarrant avec une bonne maîtrise de l'amont et de l'aval du processus de vente, il pouvait espérer que sa première affaire soit rentable. Elle le fut au-delà de ses espérances. Au bout d'un an, elle affichait plus d'un million de francs de chiffre d'affaires. Sa femme, qu'il ne voyait que trop rarement tant il était absorbé par son activité, avait fini par le quitter. Il avait convolé peu de temps après avec une autre (avec laquelle il aurait plus tard deux autres enfants) qui tenait un magasin juste en face du premier qu'il avait ouvert. Huit ans plus tard, Joël Dumez se retrouvait à la tête de cinq magasins. Et, là encore, est-ce son « flair » en affaires ou cette capacité, toute sociale, à anticiper, avant les autres, les attentes d'une clientèle d'ouvriers ou de petits artisans qu'il connaissait mieux que les autres enseignes, plutôt tournées vers les classes moyennes ? Il positionna son entreprise sur le marché naissant du « discount » qui allait se révéler particulièrement profitable et moins exposé à la concurrence. À l'opposé de ces patrons de PME réticents à faire croître leur société (Benjamin *et al.*, 2009), il ne cessa de la faire grandir à coups de rachats de magasins – toujours cette obsession d'échapper aux chausse-trappes de situations apparemment sécurisantes ? –, au point de se retrouver, trente ans plus tard, dans le peloton de tête des grandes enseignes de la distribution française.

A-t-il été facile à l'ancien apprenti boulanger de devenir un chef d'entreprise ? Joël Dumez se souvient que les premiers pas n'ont pas été aisés. Lui qui avait un temps fréquenté une section du Parti socialiste avant que la gauche n'arrive au pouvoir s'était soudain retrouvé du côté de ceux que ses anciens camarades avaient pour habitude de vilipender. Et il a dû bien des fois, par la suite, faire le « sale boulot » et se comporter comme « un vrai patron ». Mais il l'a fait sans états d'âme. Il en allait, affirme-t-il, de l'intérêt supérieur de l'entreprise. Aussi n'hésite-t-il pas aujourd'hui à faire sien le discours patronal dominant

en dénonçant pêle-mêle l'assistanat, l'improductivité des fonctionnaires ou l'insuffisante valorisation de l'entrepreneuriat. Mais il reconnaît volontiers, dans des termes que ne renieraient pas ses propres employés, marque de l'ambivalence persistante qu'il entretient à son propre rôle, que ce n'est qu'en faisant « marnier les ouvriers » qu'une entreprise peut espérer avancer. Car Joël Dumez sait aussi, quand il le faut, user habilement de ses origines populaires<sup>3</sup> et rappeler à qui veut l'entendre qu'il fait partie des rares patrons titulaires d'un simple CAP. Sa manière franche et directe de s'exprimer continue de dérouter ses avocats ou ses banquiers. Les syndicalistes auxquels il ouvre volontiers la porte de son bureau et avec lesquels il cultive la proximité de classe sortent parfois ébranlés de leurs rencontres avec ce patron « pas comme les autres ». Et même si le milieu auquel il appartient lui a toujours fait sentir qu'il y était entré par effraction et n'y avait pas toute sa place, même s'il ne parvient toujours pas à échapper, devant ses pairs, à la honte sociale et à son lot de petites humiliations faute de disposer des « codes » adéquats, c'est probablement là, dans cette fidélité à soi-même et aux siens, gage d'une gestion soucieuse des réalités du terrain faite d'intuitions et de bon sens, que réside le secret de sa longévité entrepreneuriale.

## ENTRETIEN

### « Ce qui fait le patron, c'est l'insatisfaction »

*On peut peut-être commencer par le début : par votre enfance, là où vous êtes né ?*

Dans mon village, je faisais partie des familles pauvres, on était pauvre. On n'était pas chez les bourgeois. Maman était de l'Assistance publique et mon père pupille de la Nation. Ma mère elle faisait des ménages et lui était ouvrier menuisier. Il est mort quand j'étais jeune. J'avais 16 ans. Il a d'abord été gravement malade, il a eu le cancer du menuisier. Mais à l'école, j'étais un bon élève. J'étais tellement bon à l'école primaire que mon cahier a été envoyé comme modèle à l'académie de je ne sais plus où... Comme j'étais sourd [à la suite d'otites répétées mal soignées], j'entendais à 30 %, naturellement j'étais la risée de mes

---

3. Tout comme le « Franck » de Jules Naudet, 2014 — qui a la particularité, à l'inverse de Joël Dumez, d'assumer le « choc social » qu'il a connu sans une once de honte à l'égard de son milieu d'adoption ni de culpabilité envers les siens.

frères, de mes sœurs et de mes copains parce que quand ils me causaient, je répondais toujours à côté de la plaque. Ce qui fait que, alors que j'étais de nature extravertie – je suis d'un tempérament sanguin et les sanguins sont très rarement des introvertis, c'est plutôt des hyperactifs, des bons vivants, ils dégagent de l'énergie de l'extérieur – mais comme j'étais contraint à me renfermer un petit peu, c'est ce qui fait que je me suis consacré davantage que mes frères et sœurs à la lecture alors qu'ils préféreraient aller courir avec les copains et les copines... J'aurais dû être un garçon extraverti comme mes frères, mais moi j'étais différent. Par les gènes on se ressemblait, mais par les circonstances on était différents. Quand vous n'entendez pas, vous devez être très concentré, très à l'écoute. Vous écoutez parce que vous voulez entendre. Et je lisais beaucoup, je lisais beaucoup plus qu'eux. Du Balzac, du Zola, des romans dans lesquels on parlait de la vie des gens. Mes frères et sœurs, eux, ils ne lisaient pratiquement pas. C'est ce qui a fait que j'ai pu approfondir les choses...

*Et est-ce que votre mère ou votre père vous a poussé justement à « approfondir les choses » ?*

Non, non, pas ma mère, mon père oui. Il travaillait le jour et il lisait la nuit. Il ne jurait que par le travail : « le travail, le travail, le travail », il n'y avait que le travail. Et quand vous avez une bonne colonne vertébrale comme ça, ça compte après. Dans ma famille, mes frères, mes sœurs, tout le monde a été gros travailleur. Vraiment. Mais ce qui a été fondamental, c'est mon manque d'audition. Ça ne donne pas la même énergie. Mon manque d'audition a fait que j'ai été obligé de... me concentrer. Après j'ai été plus indiscipliné et bagarreur on m'a dit... mais en dehors de la classe. Mais une fois que j'ai entendu c'était formidable.

*C'est à quel âge que ça vous est arrivé ?*

J'avais une vingtaine d'années. 19 ans.

*Quel changement ! Et c'est arrivé comment ?*

Eh bien j'ai fait mon apprentissage en province. Le curé et l'instituteur voulaient que je continue mes études. Mais mon père n'a pas voulu que j'aille au collège. Il a dit : « je ne veux pas qu'un de mes enfants soit avantagé par rapport à l'autre ». Fini les études ! Il ne voulait pas d'injustice entre ses enfants. Alors j'ai été en apprentissage pour faire un CAP de boulangerie. Donc quand je suis monté à Paris, vers 17 ans et demi, j'ai travaillé comme ouvrier... et je suis allé à l'hôpital pour me

faire soigner, là on m'a opéré pour la troisième fois et ça a marché. Ma grande chance ça a été de quitter la province. Le fait de ne pas entendre, ça a fait dévier la trajectoire, ça a été un élément déviant.

### « Les patrons, c'étaient des têtes de con »

*Donc à 17 ans et demi, vous êtes donc ouvrier... en boulangerie, c'est bien ça ?*

Oui, j'ai travaillé dans des boulangeries de quartier, pas dans des groupes industriels. J'étais ouvrier, j'étais plutôt contre le patron, parce que les patrons c'étaient des têtes de con ! Et moi je peux vous dire j'en ai rencontré des têtes de con ! Je me souviens qu'une fois, j'en avais marre du patron, j'ai dit aux copains : « Je tire à pile ou face ! Face je reste, pile je demande mon compte ! » C'était pile, j'ai dit : « Allez, vous me faites mon compte, je pars tout de suite ! » C'était une vie dure... Mais chez les artisans ou plutôt les ouvriers qui sont chez les artisans, c'est pas comme chez les ouvriers d'usine. On nous dit tout le temps : « Oui, c'est un métier très très dur, mais un jour, tu auras ton restaurant, tu seras le chef, tu seras quelqu'un, on te respectera... » Même en province, les patrons artisans jouissaient d'une certaine aisance quand même, d'une certaine réputation, donc c'est sans doute ce qui a fait que même si dans ma famille on était du monde ouvrier, comme on vénérât le travail, eh bien ça explique que j'ai pu faire sans doute ce que mon père n'a pas pu faire. Mon père il a eu dans les années d'après-guerre une famille nombreuse à nourrir. Donc on ne prend pas le risque, dans ces conditions, de se mettre à son compte.

*Mais il aurait bien voulu, vous pensez ?*

Je pense que, de par sa nature, non... comme il n'a jamais connu son père, sa mère était une veuve de guerre de 14, elle ne s'est jamais remariée, c'était une forte tête comme on en voit à la campagne, elle l'a toujours gardé à côté d'elle [c'était son seul enfant] et elle a toujours eu peur pour lui. Avec ma mère qui était de l'Assistance publique, elle n'avait pas ce même... cette même retenue, elle m'a toujours dit : « Fonce ! Vas-y ! »

*Et vous vous étiez le combienième ?*

Le quatrième sur cinq. Je suis quatrième. J'ai deux frères et deux sœurs. Il y en a un qui est devenu apprenti pâtissier, l'autre tailleur, la



troisième, elle était rentrée comme bonne à tout faire dans une maison. La quatrième, elle a été un peu plus gâtée, enfin non elle a aussi fait des ménages mais pas en étant nourrie-logée donc c'était quand même moins dur que mon autre sœur... Elle n'a jamais quitté sa mère elle, elle n'a pas fait comme tous les autres. Mais après, ma mère elle, elle s'est remariée, et ma sœur elle s'est mariée avec l'un de ses fils. Si bien qu'elle est toujours restée dans un cocon familial...

*Est-ce que vous vous souvenez de votre première bonne paye, ou d'un jour où vous vous êtes dit : « ah, ça y est, je gagne plutôt bien ma vie » ?*

Oh eh bien je pense que c'est le jour où j'ai été livreur chez Nicolas (rires). C'est là où j'ai été vraiment content de mes payes, c'est bête hein... J'étais jeune (il avait 19 ans). J'étais heureux parce que c'était une paye qui était agréable à gagner. J'étais libre, j'étais sur mon triporteur. Vous savez, si vous avez des bonnes payes mais dans de mauvaises conditions, vous trouvez que la paye n'est pas bonne. Mais là les conditions étaient bien.

### **« Je ne peux pas dire quand même que je faisais partie de la même classe »**

*En mai 1968, vous aviez 21-22 ans environ : vous en avez gardé un souvenir ?*

Ah non, moi je ne l'ai pas vécu. J'étais en dehors du coup. J'étais dans le travail, en milieu ouvrier, et on est resté complètement à l'écart. On n'était pas chez Renault avec Sartre. J'étais soumis à l'autorité et aussi je n'étais pas politiquement... comment dire... formé. Mais quand même, quand j'ai été opéré, je me suis dit : « formidable, je vais pouvoir communiquer ». Et là je me suis inscrit dans un parti. Au Parti socialiste.

*Et pourquoi le Parti socialiste ?*

Aucune idée, je ne m'en souviens pas. Aucune idée. Mais la politique me plaisait. C'est tout de suite après le congrès d'Épinay, c'est peut-être parce que l'alliance entre communistes et socialistes avec Mitterrand prenait... même si je n'ai jamais aimé Mitterrand. Et même si je n'ai jamais été attiré par les communistes. Si j'avais été dans une grande usine à 14 ans avec les sections syndicales, peut-être que j'aurais été attrapé par ça. Mais j'étais plutôt indépendant à l'époque, j'étais attaché commercial, vous voyez. Et bon... Je me souviens que dans la section il

y avait même Nicole Questiaux<sup>4</sup>. Quand ils ont été au pouvoir, ils l'ont mise au ministère du Temps libre ! Y en avait plein comme ça, un autre qui a été ministre du Budget. C'étaient des gars qui avaient fait l'ENA. Bon pour moi, c'était Mahomet ! Mais avec eux, ça se passait très très bien, même si on n'avait pas le même parcours. Ils ne me prenaient pas... bon je ne peux pas dire quand même que je faisais partie de la même classe. Même si vous vous sentez bien, du fait de votre naissance vous avez quand même un conditionnement qui fait que... C'est pas forcément eux qui vous mettent mal à l'aise, à l'écart, mais c'est vous qui vous mettez vous-même en situation d'infériorité en pensant qu'ils sont plus intelligents, plus riches... Faut essayer de surmonter ça. La politique, je trouvais ça formidable, mais j'ai senti assez rapidement que la route était barrée, quand vous voyez que les routes sont bouchées, qu'y a trop de monde sur la route et que vous voulez avancer, vous vous dites : « Il faut que je prenne un autre chemin. »

*Donc à un moment donné, ça vous a chatouillé de faire vraiment de la politique, de vous lancer ?*

Ah oui ben oui moi j'étais un très bon militant. Mais ce n'était pas pour moi. J'ai compris que ça ne marcherait pas. Et puis, comme à côté, mon travail... Bon, il me plaisait, j'étais heureux mais ça ne me satisfaisait pas... Mes patrons ne voulaient jamais me donner la situation à laquelle j'avais droit sous prétexte que je n'avais pas les études, que je n'avais pas les diplômes. On me disait : « Mais toi tu fais bien, tu travailles bien, tu fais bien ton travail, pourquoi tu veux de la promotion ? » [Il m'expliquera plus tard qu'il a demandé à accéder à un poste de responsable marketing qui lui a été refusé, bien qu'il ait réussi à décrocher entre-temps un diplôme d'une école de commerce grâce à la formation continue.] Et moi je disais : « Mais la vie est courte ! » Donc ils m'ont obligé à me mettre à mon compte. J'ai ouvert mon premier magasin en 1973. Et là, en 1973, c'était assez dur parce que l'image des patrons était vraiment très négative. Les patrons, fallait les abattre. Mais après ça a été 1983, Mauroy a dit : « Les patrons, faut pas qu'on fasse comme en Russie avec les koulaks, si on les trucidé tous, on n'aura plus de lait. » J'ai donc... bon un peu distendu... enfin, quand on est à son compte, le travail prend... Moi avant j'étais salarié, attaché commercial

---

4. Nicole Questiaux était en fait ministre de la Solidarité nationale. André Henry était ministre du Temps libre avec, à ses côtés, une ministre déléguée à la Jeunesse et aux Sports (Edwige Avice) et un secrétaire d'État au Tourisme.

avec des week-ends, tout ça. Quand je me suis mis à mon compte, plus de week-ends ! Ma femme, à l'époque, elle m'a dit : « Il faut que tu choisisses : ou c'est le travail ou c'est moi. » J'ai choisi le travail, donc c'est pour vous dire. On était après le premier choc pétrolier, c'était la fin des Trente Glorieuses. Début de la crise mais y avait quand même de l'expansion, des opportunités... J'ai pris mon essor comme ça...

**« Ce qui m'a fait vraiment plaisir, c'est le Prix de l'autodidacte »**

*Vous avez eu un sacré parcours...*

Mais non... moi, pour vous dire, le seul mérite que je pourrais avoir, c'est de ne pas me satisfaire de ce que j'ai. Moi je pense que ce qui fait le patron, c'est l'insatisfaction, le fait de ne pas être... de ne pas avoir d'avenue ou de boulevard devant soi. Oui, le patron, c'est de l'insatisfaction.

*Vous avez toujours été insatisfait...*

Tout le temps, tout le temps, même maintenant. Même maintenant ! Je suis toujours en train. Vous avez vu la dernière chose que je suis en train de faire ? Je suis sur [nom d'une société concurrente] (...). Je leur ai proposé de les racheter. Ils m'ont dit qu'ils allaient étudier le dossier. C'est quand même un grand pari, là je peux aspirer à quelque chose de grand.

*Et quand vous repensez à votre carrière, quel est votre plus beau souvenir ?  
Ou une chose qui vous a particulièrement marqué ?*

Eh bien, le premier truc qui m'a fait vraiment plaisir, c'est quand j'ai eu le Prix de l'autodidacte [décerné par le club français d'une célèbre université américaine]. [Il va chercher la photo de la remise de prix où on le voit entouré d'une dizaine de personnes.] Regardez la photo là : il y a bien vingt ans ! Ma mère était encore en vie, elle était venue à la cérémonie. Ça l'avait tellement émue, ça avait été un événement... J'y avais été comme ça sans attendre grand-chose, mais ça a été le début d'une reconnaissance alors que je trouvais que je n'avais pas beaucoup de mérite parce que le deuxième, c'était aussi un autodidacte qui était dans les travaux publics, il était encore plus méritant je pense.

*Et vous vous êtes toujours senti à votre aise dans les affaires ?*

Oh je ne sais pas... il m'est arrivé de discuter avec des banquiers, je me disais : « Mais ils ne comprennent rien, ils ne comprennent vraiment

rien ! » Et un de mes associés m'a dit : « Vous comprenez, Monsieur Dumez, vous avez fait plus de rachats dans votre vie, plus d'opérations que certains banquiers qui se disent professionnels, donc ce n'est pas étonnant ! » (rires) Parce que je n'ai pas... mais je me suis instruit en pratiquant. Quand on va à l'école, qu'on apprend mais qu'on ne pratique pas, ça disparaît. Quand on pratique, ça reste. Et quand on pratique, on apprend. Et comme j'ai fait des révisions dans tous les sens avec ce que j'ai fait, là, je pigeais mieux qu'eux. Je leur disais, mais pourquoi vous avez tous des mots anglais à la bouche, là, *equity*, *bad will*, *good will*, *value*, mais... ! Ah les banquiers !

*Et est-ce que... comment dire... la République, les pouvoirs publics vous ont récompensé, ou honoré, dans votre vie, pour ce que vous avez fait ?*

Ah oui, on m'a donné la Légion d'honneur.

*Vous avez la Légion d'honneur ?*

Ah non je ne l'ai pas, je l'ai refusée. Je n'ai pas été la chercher [il m'explique les circonstances : le collaborateur d'un ministre a souhaité la lui donner pour le remercier d'avoir contribué à faire avancer un dossier]. Il m'a dit : « Vous avez la Légion d'honneur. » J'ai dit : « Je n'en veux pas ! » Trois fois j'ai dit : « j'en veux pas ! ». Eh bien ils me l'ont collée d'office. C'est une journaliste qui me l'a appris. J'ai dit : « Qui ? Moi la Légion d'honneur ? ! J'ai dit que je n'en voulais pas » [car le pouvoir, estime-t-il, est trop longtemps resté sourd à ses demandes].

*Donc la rosette vous attend toujours au ministère...*

Non elle m'attend à la Maison de la Légion d'honneur, il faut aller la chercher là-bas et il faut ensuite trouver quelqu'un qui a la Légion d'honneur qui vous la remette.

*Ça vous a fait plaisir quand même ?*

Honnêtement... non. Mon assistante elle n'est pas contente : « Oh quand même, monsieur Dumez ! Vous auriez pu... » [L'ancien collaborateur du ministre] m'a dit : « Oh vous devriez quand même... » L'autre jour, je vois un préfet qui me dit : « Quoi ? Vous n'êtes pas allé la chercher ? comment ça ? taratata taratata, il y en a beaucoup qui ne l'ont pas et qui la voudraient ; vous, on vous la donne et vous n'allez pas la chercher ? » Bon, il faut dire que tous les préfets l'ont parce que leurs services rendus à la Nation sont évidemment extraordinaires (ton ironique).

**« Je suis un vrai patron ! »**

*Et vos services à la Nation à vous, ça représente quoi ? Il y a combien d'emplois qui ont été créés grâce à vous, grâce à votre société ?*

Oh rien, on est à 4 500 employés. Mais est-ce que c'est moi qui les ai vraiment créés ? Vous savez bien, rien ne se crée, rien ne se perd, tout se recycle. Je vais pas dire que je suis un créateur. Là (il montre un roman sur son bureau), ça, c'est de la vraie création : comment peut-on à partir de rien faire quelque chose d'aussi grand ? D'ailleurs, il faut que je pense à aller voir l'exposition de Picasso là, dont tout le monde parle. Moi, Picasso, j'ai jamais compris, je me suis dit « tiens, je vais y aller », je suis invité par une banque, « il y aura bien une guide, je comprendrai mieux à la sortie qu'à l'entrée ». Parce qu'il faut avoir les codes.

*Mais les chefs d'entreprise se disent créateurs de richesses en France...*

Oui... oui. Mais c'est les ouvriers qui ont créé de la richesse. Moi j'en prends une petite part. Plus il y en a et moins je prends à chacun. Bon, j'ai effectivement le sentiment qu'on a un rôle utile mais qui n'est pas juste. Parce qu'on a fait marnier nos ouvriers, on fait marnier nos collaborateurs pour qu'ils soient efficaces. C'est vrai qu'y a des patrons qui font tout pour sortir des produits toujours mieux et toujours moins chers. Bon, là, on peut parler de création de richesse. Mais c'est pas nous qui créons vraiment. On est dans un cycle infernal. C'est avancer ou mourir quand on est patron.

*Vous avez été confronté à des dilemmes... moraux parfois, pour utiliser de grands mots ?*

Naturellement.

*Vous avez dû licencier, fermer des établissements ?*

Oui, naturellement. Pff... franchement... je pense que je suis à peu près comme il faut. Je compatis mais ma compassion ne va pas jusqu'à ne pas prendre mes responsabilités et mettre en péril l'entreprise. La compassion, c'est très bien, mais y a des contraintes économiques qui s'imposent. Dans l'entreprise, je suis un vrai patron ! Une fois j'ai repris une boîte, il y avait des syndicalistes des trucs et des machins, pour eux j'étais vraiment le patron terrible qui arrivait, mais n'empêche que j'ai réglé les trucs et c'est une enseigne maintenant sur laquelle je peux compter ! Si je n'ai pas un discours de patron, je considère que je ne mérite pas ma paye même si parfois je trouve ça humainement pas facile.

Des fois, il faut vite passer à autre chose et ne pas réfléchir. C'est le sale boulot, mais si on veut que ça dure, il faut que la ligne reste, il ne faut pas réfléchir. Il faut bien que ça dure. Tiens d'ailleurs je suis en train de lire un livre qui s'appelle *Salards de patrons* [Roux de Bézieux, 2007] : eh bien c'est vrai que quand il y a des contraintes qui s'imposent à nous, il ne vaut mieux pas être sentimental. On pouvait être sentimental il y a cinquante ans, mais plus maintenant. On est dans ce système et quand on est patron, si on n'accepte pas ces contraintes, on disparaît.

*On parlait tout à l'heure d'« avoir les codes » à propos de Picasso. Dans les milieux que vous fréquentez, dans toutes ces réunions auxquelles vous participez, avec des banquiers ou des préfets, vous avez le sentiment d'avoir les codes ?*

Non non je n'ai pas les codes. Mais maintenant ça va quand même beaucoup mieux. On a eu une réunion avec [le ministre du Travail] là, en tant que membre de l'ASMEP [Association des moyennes entreprises patrimoniales] de Gattaz, enfin maintenant c'est le METI [Mouvement des entreprises de taille intermédiaire], et le truc dont je suis le plus fier, mon plus grand contentement, c'est d'être capable de lever la main et de parler dans les réunions. Avant, je n'osais pas. Là j'ai osé. L'autre jour, j'étais à une conférence où il y avait Jean Tirole, le Prix Nobel [d'économie]. Eh bien, j'ai levé la main et j'ai posé une question. Les autres m'ont dit « oh c'était bien ton intervention » alors que je pensais ne pas avoir été clair. Maintenant j'arrive à prendre la parole devant tout le monde. Et ça, j'en suis assez fier.