

Pierre Friderici
Jean Steinauer

Le Grand Fred

Récit

BERNARD CAMPICHE EDITEUR



CET OUVRAGE EST PUBLIÉ AVEC L'APPUI
DE LA COMMISSION CANTONALE VAUDOISE DES AFFAIRES CULTURELLES



« LE GRAND FRED »,
QUATRE CENT-DOUZIÈME OUVRAGE
PUBLIÉ PAR BERNARD CAMPICHE ÉDITEUR,
A ÉTÉ RÉALISÉ AVEC LA COLLABORATION
DE JANINE GOUMAZ, DE MADELEINE JOYE ET DE DANIELA SPRING
MISE EN PAGES : BERNARD CAMPICHE
COUVERTURE : COLLECTION ALFRED FRIDERICI
PHOTOGRAPHIE DES AUTEURS : CHARLY RAPPO, FRIBOURG
PHOTOGRAVURE : CÉDRIC LAUBER, L-X-IR IMAGES, PRILLY
IMPRESSION ET RELIURE : IMPRIMERIE LA SOURCE D'OR,
À RIOM
(OUVRAGE IMPRIMÉ EN FRANCE)

ISBN 978-2-88241-450-2
TOUS DROITS RÉSERVÉS
© 2019 BERNARD CAMPICHE ÉDITEUR
GRAND-RUE 26 – CH-1350 ORBE

WWW.CAMPICHE.CH

PROLOGUE

Un souvenir tenu comme un point d'orgue

Clinique Cecil, Lausanne, mars 1982. En se réveillant, il tend la main vers la table de chevet, tâtonne pour trouver ses cigarettes, les Parisiennes carrées qui l'intoxiquent depuis ses quatorze ans. Il a pris soin de se munir de vingt paquets, une provision raisonnable pour dix jours d'hospitalisation.

Il tire la première bouffée quand la porte s'ouvre sur l'indispensable cohorte d'assistants et d'infirmières — on est dans une clinique bon chic bon genre, et du meilleur niveau — escortant le professeur : pas question de fumer, même pas d'y penser, « d'autant que l'opération n'a réussi que partiellement. Nous n'avons pu déboucher qu'une de vos carotides, à gauche, la droite est totalement bouchée. » Le patient écoute avec un peu de surprise le sermon du chirurgien, il est plutôt familier des rebouteux, guérisseurs et autres medzes dont il conserve la liste chez lui sous le téléphone. Mais il respecte les représentants de la Faculté. À preuve, lorsque le médecin de famille annonce son arrivée à la maison, sa femme donne un coup de balai dans la cour pour enlever les feuilles mortes.

Dans la matinée, c'est afin de préserver sa tranquillité qu'il reçoit tout ensemble sa femme, sa fille, ses deux fils, le gendre et les belles-filles avec ses six petits-enfants, bientôt

rejoints par ses vieux copains. L'assemblée parlant, riant, pleurant, et les derniers arrivés fumant, la chambre abrite bientôt une joyeuse kermesse à laquelle les infirmières viennent mettre fin. Mais ce n'est que partie remise, promettent les copains, qui ne sauraient passer un samedi sans refaire avec lui le monde, en particulier Morges et sa région. Alfred se retrouve seul avec sa femme et sa fille. Peu habitué à les voir du fond d'un lit de malade, il se réjouit déjà de quitter la clinique.

Il ne sait pas que ces dix jours de repos obligatoire vont changer sa vie.

Depuis plus d'un siècle, quand on parle de transport dans la région, c'est de lui qu'on parle, de lui ou de sa famille. Du plus petit colis au plus gros chargement, tout est passé par les mains des Friderici. Son grand-père, son père, lui-même et son frère à leur suite, avec l'aide de leurs fils, ont monté la plus grande structure suisse de transport routier. Au sortir de l'opération qui a rendu au sang l'accès à son cerveau, le Grand Fred réalise qu'il a renoncé à tout cela trois ans plus tôt.

Il a soixante-cinq ans.

*

* *

J'ai voulu écrire la biographie de mon père afin de lui rendre justice, d'abord, parce qu'il a fini sa vie sans avoir pu la conclure comme il le méritait ; et afin de transmettre à mon tour ce qu'il m'a donné : un art de vivre, une éthique du métier. C'est une entreprise difficile, parce que la vie d'Alfred Friderici (1917-1996) se confond largement avec celle de l'affaire familiale de ce nom, et que celle-ci est indissociable de l'histoire du transport routier, de La Côte et du canton de Vaud. C'est une entreprise délicate, parce que toute

famille a ses secrets, ses non-dits, ses tensions, ses conflits ; amateurs de success stories édifiantes, et de soap opera où les gentils déjouent les complots des méchants, s'abstenir.

Je m'appuie sur une documentation solide. Les documents cités ou produits proviennent d'archives familiales et privées, corroborées autant que possible par les archives publiques officielles (État de Vaud, communes). Les propos d'Alfred rapportés en italique dans ce livre ont été enregistrés et transcrits en septembre 1992 par le journaliste et historien Jean Steinauer, qui a aussi mis en forme impersonnelle certaines de nos conversations et complété mon manuscrit. Quand le texte dit « je », c'est moi seul qui parle. Enfin, j'ai largement usé de mes souvenirs et de ceux de mes proches, pour autant que l'affection et les années qui passent n'en aient pas ôté la précision, ni terni la fraîcheur.

Mais ce livre est une évocation, un mémorial, non pas un ouvrage d'histoire conforme aux usages scientifiques. J'y parle souvent au présent, alors que la réalité décrite n'existe plus depuis longtemps : Marcel n'a pas toujours été le chef du garage, et l'entreprise n'a pas toujours vécu dans la folie des achats compulsifs de camions. Mais les souvenirs s'appellent, se rapprochent, se fondent finalement jusqu'à n'en former plus qu'un, longuement tenu, comme un point d'orgue, d'où l'illusion de la permanence. Et j'ai laissé dans la pénombre, sans investiguer pour la dissiper, quelques visages, destinées ou événements qui restent voilés dans mon souvenir. Au fond, que le cousin Georges ait pratiqué la médecine à Grenoble ou à Valence n'importe pas au portrait d'Alfred ; et pour ma part je m'accommode parfaitement de mon seul souvenir de lui, indirect et visuel : une photo, « devant {son} hôpital à Casablanca », où il exerça durant vingt-huit ans.

Ces questions de méthode étant réglées, il me reste un devoir bien agréable. D'abord, remercier les parents et amis qui ont accompagné ce travail de mémoire et fourni de la

documentation: mon frère Charles, ma sœur Jacqueline et ma cousine Alice Aubert; mes complices Pierre-Emmanuel Muller, le fils du Toll, et Nicolas Sautebin, le patron du XX^e où se sont connus mes parents, digne conservateur du patrimoine bistrotier morgien. Et Sylviane Friederich, la Madame Livres de Morges, qui a relu le manuscrit.

À ma femme Véronique, à nos enfants Julien, Antoine et Robin, à nos petits-enfants Joseph, Oscar, Léon et Basile je dédie enfin cet ouvrage, afin que le souvenir de leur beau-père, grand-père et arrière-grand-père leur soit un chaleureux compagnon de voyage.

PIERRE FRIDERICI
Morges, avril 2019

CHAPITRE 1

Portrait d'Alfred en salopette

Mon père est né en 1917, quand la guerre accouchant d'un monde neuf hurlait encore ; il est mort en 1996, quand la brebis Dolly vint au monde en bêlant, premier mammifère cloné. Mais je crois que mon père était assez peu soucieux de la marche du siècle. Il concentrait son attention sur les gens et les choses qui l'entouraient. Dans une notice nécrologique, le journaliste Bernard Giroud le décrit ainsi : « Je découvrais cette stature imposante, ce sourire rieur, et, même si l'homme était en bleu de travail, je sus tout de suite que c'était le patron, Alfred Friderici. » Leur amitié dura trente ans. L'article se termine sur un « Au revoir, Monsieur Alfred » ému. Ses copains, eux, l'appelaient le « Grand Fred ». Je vais essayer de dire l'homme qu'il fut.

Mon père connaissait toutes les routes de ce pays, et de bien d'autres, pour les avoir parcourues au volant d'un camion, ou par la pensée en établissant des itinéraires qu'il était capable de lire, au retour du chauffeur, rien qu'en observant le disque du tachygraphe. Quand il préparait les factures, il vérifiait en patron averti les difficultés matérielles et les lenteurs

administratives qui retardaient les convois sur les axes routiers, parfois déroutants, d'Europe et d'Asie.

Mais c'est à Morges qu'il faut aller à sa rencontre, nulle part ailleurs. Cet armateur de poids lourds qu'il envoyait partout était l'homme le plus casanier du monde. La Côte était, à proprement parler, son biotope, son milieu vital. Et, bien que l'activité d'un transporteur soit faite de surprises, d'imprévus, d'aventures en tous genres, chacune de ses journées ressemblait tellement aux autres que je le vois toujours pareil, réglé comme un moteur qui tourne rond.

Entre Yvonne et Alice

Alfred, levé à cinq heures, apparaît au bureau une heure plus tard dans la tenue qu'il ne quittera pas de la journée : une salopette bleue, fraîchement lavée, fraîchement repassée, avec un pli au pantalon comme pour un costume de ville, salopette qu'il porte entr'ouverte sur une chemise et une cravate. Il a été trop longtemps l'ouvrier de son père pour s'habiller comme un Monsieur au milieu des siens. Mais il a conscience qu'un directeur, si simple soit-il, et amical avec les plus anciens employés, doit manifester par quelque signe extérieur sa responsabilité propre. Et puis, sait-on jamais, si un client débarque à l'improviste, on ne le reçoit pas dans un bleu de travail gris-seux.

À six heures trente, dans le réfectoire où une centaine de chauffeurs attendent les ordres, Alfred distribue le travail. L'exercice exige un peu de routine et quelque habileté psychologique, mais aussi de l'à-propos et de l'imagination. De rares chauffeurs, qu'on

peut bien dire blanchis sous le harnais car ils ont commencé avant-guerre comme charretiers chez les Friderici, jouissent d'une sorte de rente routière ; on leur alloue une petite tournée de proximité, vers la poste ou la gare, n'imposant ni vitesse soutenue ni ponctualité rigoureuse. D'autres se voient confier des voyages gratifiants, quasiment en droiture, avec de bons horaires, ce qui peut susciter grogne et jalousie chez leurs collègues affectés à des courses plus ingrates, avec force déchargements chez des clients grincheux, et des itinéraires sinueux où l'on se traîne derrière les tracteurs agricoles. Et puis il y a ceux qui ne prendront pas le volant tout de suite, faute de marchandise prête à livrer – on leur donnera des travaux d'entretien au garage.

Alfred déjeune à sept heures trente avec Yvonne, et retrouve Alice au bureau à huit heures. Yvonne, c'est sa femme, Alice, sa belle-mère, qu'il a toujours appelée « Maman ». Je raconterai plus tard les femmes Friderici et le roman familial.

Le cœur du travail de bureau consiste invariablement en calculation de coûts, rédaction d'offres, étude d'itinéraires et établissement de factures, à quoi s'ajoute la correspondance avec les clients, fournisseurs, administrations de tout poil et organisations professionnelles. Invariable, mais Alfred a eu le temps de voir évoluer cette composante du métier :

Le 1^{er} mai 1943 – je me mariais le 15 mai – mes parents m'ont dit : « Écoute, il faut absolument que tu restes ici, au bureau. Il faut que tu t'occupes de l'affaire. » J'ai ragé pendant des semaines. Je ruais dans les brancards parce que je voulais rouler, je voulais être dehors, vous voyez. Et puis j'ai commencé à administrer l'entreprise, et bon... J'ai continué à rouler avec plaisir au début, quand je faisais des

remplacements pour le service postal, ou quand un chauffeur était au service militaire. Au début seulement, parce que je me suis pris au jeu. On avait un tout, tout petit bureau, en 1945 on a agrandi, on en a fait un magnifique. À la fin de la guerre il fallait se réorganiser. Mon frère était chauffeur, moi j'étais là. Notre père avait perdu énormément d'argent par négligence, parce que c'était un grand travailleur, mais un homme de l'extérieur, pas un homme de bureau. Il ne faisait qu'une facture par année et par client, et forcément il en oubliait. Alors il a fallu, avec la Maman, qu'on se mette à la tâche pour essayer de récupérer. Ça m'a fait une leçon, j'ai dit : « Il y a une chose à faire maintenant, c'est qu'on facture immédiatement, dès que le boulot est fait. » J'ai commencé à tenir un journal, chiffré, jour après jour, pendant que c'est chaud. À l'époque c'était la Maman qui faisait les factures à la main, puis on est passé à la machine, ensuite on a eu une jeune fille, deux jeunes filles – que ma mère ne voulait pas, mais il fallait, il fallait ! Pour que les factures se fassent, et qu'on soit à jour.

Alfred ne quittait pas les locaux de l'entreprise, il ne sortait jamais pour démarcher ou retrouver les clients, estimant qu'ils n'avaient qu'à venir. Cette réserve ombrageuse cachait une certaine timidité. Sous sa direction, l'entreprise ne faisait ni publicité ni relations publiques, le bouche-à-oreille suffisait, les « repas-clients » étaient inconnus. Mais aussi, la conjoncture était tellement porteuse dans les années 1960 ! Le travail arrivait tout seul, on n'aurait pas eu l'idée d'aller le chercher.

À midi pile, Alfred se met à table avec Yvonne et, bientôt, les enfants. Il s'assied face à la fenêtre, afin de compter les wagons du train de marchandises qui passe à douze heures vingt-cinq. C'est un homme attentif à la concurrence modale, comme on dit aujourd'hui, et

assez porté à croire que les CFF ont monté un vaste complot pour étrangler le transport routier.

Douze heures trente sieste, treize heures café, treize heures quinze reprise du travail au bureau.

Les heures se passent de même, Alfred en salopette et cravate penché sur ses cartes routières (« *Quels beaux voyages j'ai fait dans mon bureau!* », disait-il), téléphonant à des marchands suisses ou français dont il transporte les vins mais ne connaît pas les visages, combinant son programme hebdomadaire. Un jeune Bâlois – « *très, très ordré* » – classe des factures, une dactylo les tape, et comme la reine des abeilles, Alice, silencieuse, règne sur le bureau.

Alfred retrouve Yvonne à la maison à dix-neuf heures, après un détour par le café de la Gare pour boire l'apéro avec ses copains, sauf si la soirée est dévolue à une réunion professionnelle. Auquel cas il passe tout de suite se changer. Ma mère a préparé sur le lit le costume de ville, repassé de frais, et fait briller les chaussures. Yvonne assurait, mais on ne la voyait jamais dans le bureau.

Le dimanche aussi, l'ordre du jour est invariable. Alfred prend l'apéro ce jour-là au Commerce, en jouant aux cartes avec les copains, vient dîner un peu tard en apportant le dessert en guise d'excuse (« *Il y avait du monde à la confiserie* ») et la famille entière, parents devant, enfants derrière, monte en voiture pour faire la tournée des gravières. La nôtre, à Montricher, puis celles de concurrents. Alfred veut voir de ses yeux ce qui a été extrait durant la semaine par chacun. La tournée longeait tout le pied du Jura. Ce que j'ai pu m'emmerder, quand j'avais quatorze ou quinze ans! À dix-sept heures, Alfred revient jouer aux cartes avec ses copains.

Un travail sédentaire

Ni son naturel peu extraverti, dont mon frère Charles a hérité, ni la haute conjoncture des « Trente glorieuses » ne suffisent à expliquer l'incapacité, ou la répugnance, ou la négligence d'Alfred à mener une vraie politique commerciale. J'ai été le premier de la famille à faire de la prospection ! Un facteur plus décisif de cette passivité, dans la génération de mon père, tient à une conception encore peu sophistiquée du métier de transporteur, réduit pour l'essentiel à ce qui roule : les pneus, les camions, les chauffeurs, tout ce qui ne tient pas dans un bureau.

En ce sens, Alfred le responsable commercial partageait sans doute la conviction de son frère Paul le responsable technique, l'« oncle Paulet » comme on l'appelait en famille, qui passa le plus clair de son temps à visiter les salons de poids lourds et les constructeurs pour acheter des camions aussitôt qu'il n'eut plus besoin de les conduire lui-même. Paul avait une certaine propension à acheter tout ce qui apparaissait sur le marché en fait de véhicules et de machines. On allait à Francfort au Salon en se disant bien que cette année, c'est juste pour voir, on n'achète rien ! Et on rentrait en ayant commandé quinze trains routiers. Comme des gamins dans un magasin de jouets ! Pour le chantier, pendant que l'autoroute Genève-Lausanne était en construction, et comme nous étions bien placés au milieu, c'étaient des basculants Henschel, aussi par « paquets », si j'ose dire. Parce que chez Saurer, si tu commandais le camion, ils t'appelaient trois ans plus tard pour te dire que tu

pouvais venir le chercher, mais l'autoroute était déjà construite. Une année, Paul a acheté vingt-cinq camions d'un seul coup, des Kenworth, pour le trafic du Moyen-Orient. Oui, vingt-cinq Ken ! Je crois bien me rappeler qu'une fois, on ne savait plus au juste ce qu'on avait acheté, toujours est-il qu'on avait dû payer un Henschel de trop. C'est l'importateur qui l'a fait remarquer à mon père et à Alice. Mais, à la longue, en dépit du bon tonus des affaires, Paul avait l'enthousiasme inquiétant :

Il nous arrivait, à Maman et à moi, de faire en sorte de lui cacher certains capitaux dont nous disposions, afin d'éviter qu'il fonce dans des acquisitions supplémentaires.

Le garage aussi fait partie du travail sédentaire dans une entreprise de transport et, bien que voué à la gestion commerciale, Alfred ne s'en désintéressait nullement. Il avait pourtant pleine confiance dans le chef, Marcel, un homme très capable. Le chef de garage a la responsabilité des bâches, des pneus, de l'organisation générale. La partie mécanique, ainsi que les travaux de carrosserie et de serrurerie, c'est pour le responsable technique. Mais le garage d'un transporteur ne relève pas uniquement de la sphère du travail, il produit aussi du spectacle, donc de la jouissance esthétique, en un mot de l'émotion.

Chez Friderici, les représentations ont lieu le samedi dès midi, lorsque tous les camions – poutzés, briqués, brillants – sont alignés au centimètre près, comme des recrues à l'inspection du colonel, si j'ose cette métaphore dans une famille peu militaire. Camille, un vieux chauffeur, qui ne roule plus guère, dirige la manœuvre : « Recule... recule... stop ! » Sous le regard d'Alfred, c'est comme une photo de famille dont tous les personnages sont en acier. La

puissance de l'entreprise est ici pleinement visible. En 1979, quand mon frère et moi créerons notre propre affaire et que Paul restera seul maître à bord de la vieille maison familiale, l'entreprise Friderici possèdera trois cent trente véhicules dont cent quinze trains routiers, et emploiera deux cents chauffeurs. Le bureau et le garage occuperont une douzaine d'employés chacun.

À ce moment, la CET, notre nouvelle Compagnie d'expédition et de transport, met en œuvre une autre conception du métier, la messagerie, qui privilégie, justement, ce qui ne roule pas. Ce qui est en amont du camion : la préparation logistique du transport, le stockage, le groupage et le dégroupage des marchandises. Cela nécessite des investissements fixes, halles et moyens de manutention, non moins importants que les véhicules. En termes de coûts d'exploitation, d'autres éléments invisibles au profane pèsent lourd : une politique commerciale active (démarchage des clients d'abord), et un système de transmission performant.

Entre matriarcat et paternalisme

Dans ce monde d'hommes, les femmes exerçaient le pouvoir depuis longtemps, sinon depuis toujours. Alice fut la dernière. Les chauffeurs l'appelaient la « patronne », Alfred aussi quand il ne disait pas la « Maman », et nous les fils d'Alfred quand nous travaillions encore sous ses ordres. C'était une femme stricte, avec un petit chignon bas sur la nuque, en lainages sombres et robes neutres, qui ne portait jamais de bijoux.

Son mari, Charles-Félix, homme de plein air s'il en fut, étouffait dans un bureau. Toujours sur les routes ou chez les marchands de chevaux, il pensait que pour la facture on verrait plus tard et que le client finirait bien par payer. Quand un comptable passait pour les écritures, Charles-Félix s'asseyait auprès de lui afin de fournir les explications nécessaires, mais il s'endormait en cinq minutes et l'homme n'avait plus qu'à s'en aller, ne pouvant effectuer le travail tout seul faute d'information. Alice se mit donc aux écritures.

Mon père (Charles-Félix) est mort en 1958, Maman est restée au bureau à s'abrutir de travail pour ne pas s'effondrer. Elle y est restée jusqu'à sa mort, ça veut dire qu'elle a accompagné chaque jour pendant soixante ans tout le développement de l'entreprise. Et sitôt qu'elle a eu lâché le boulot, elle est morte. Si l'entreprise devait élever une statue à quelqu'un, ce serait à elle, sans discussion. C'est à elle qu'on doit d'avoir fait tout ce chemin. Aujourd'hui, les entreprises de transport ont des patrons qui ne conduisent plus eux-mêmes, et des cadres spécialisés, mais dans le temps si le transporteur ne pouvait pas compter sur sa femme pour le secrétariat et les comptes, il ne tenait pas.

Pour l'anecdote, je signale qu'Alice – longtemps opposée à l'entrée d'une jeune fille au bureau – s'est bien entendue avec ma sœur Jacqueline lorsque notre père l'a fait travailler dans l'entreprise. Alice savait s'occuper de ses propres affaires et respecter le travail des autres, elle était capable de déléguer sans arrière-pensées. Néanmoins, elle avait ses principes et ses réflexes. Elle craignait sans doute qu'une secrétaire débrouillarde ne mette le grappin sur ses garçons. (Pour la même raison, à notre adolescence, elle supprima les jeunes filles au pair dans l'idée de protéger ses petits-fils.) Pas d'autre femme qu'elle dans la

maison Friderici ! Le matriarcat était au cœur de la culture d'entreprise, chose peu courante dans une branche masculine s'il en est. Quand le barrage a cédé, tardivement, il y eut une, puis deux, puis cinq dactylos, et, finalement, Alice n'y prit plus garde.

Le paternalisme était une autre caractéristique des Friderici. Du fait que les générations s'y succédaient depuis le milieu du XIX^e siècle, chacune s'imprégnait d'un sens moral de la continuité, chacune se savait redevable à ses devancières. Selon le mot d'Alfred, « *on était si conscient d'être responsable devant ses parents* » que l'âge ou la retraite, ne réduisant guère que leur présence physique, ne faisaient rien à l'affaire : ils restaient debout sur l'horizon, et dans la tête on continuait à leur rendre des comptes. Du fait que les propriétaires étaient aussi les directeurs, et qu'ils y travaillaient – en salopette ou non – du matin au soir, ils s'identifiaient totalement à l'entreprise familiale. Et du fait qu'ils avaient commencé au bas de l'échelle, comme manœuvres et chauffeurs, ils ne pouvaient guère se montrer arrogants envers des salariés qu'ils avaient, pour certains, côtoyés de près et qu'ils tutoyaient depuis longtemps. À l'engagement, on touchait deux paires de salopettes et un tablier de tonnelier, taillé dans une épaisse toile noire ; je possède encore celui que j'ai reçu, il porte le numéro 32 gravé dans une pastille de laiton.

Le paternalisme de la maison se traduisait d'abord par une conviction : les employés étant considérés un peu comme des membres de la famille, on les garde, c'est un devoir moral. On ne licencie pas. En principe, du moins. Mon oncle Paul engageait les chauffeurs, en les testant sur la route, mais Alfred avait la tâche de les virer quand cela s'imposait. Le

transport routier n'a rien à voir avec le monde des *Petites filles modèles*, et Alfred était dur au travail pour les autres comme pour lui. Quand il lui arrivait d'exploser, ça ne passait pas inaperçu. Mais il n'était pas rancunier. Après l'engueulade, il tournait la page. Et si un chauffeur n'a pas déconné, il n'y a aucune raison de s'en séparer, qu'on ait du travail ou non – la roue finira bien par tourner. En 1958, on a liquidé les chevaux, il y en avait encore quarante-huit, j'y reviendrai. Mais on n'a pas renvoyé les charretiers. Ceux qui le pouvaient sont devenus chauffeurs, pour les autres on a trouvé des boulots plus légers au garage.

L'autre aspect du paternalisme chez Friderici, moins sympathique à mes yeux, c'était le manque de transparence. À la mort du grand-père, quand Alfred et Paul ont repris l'entreprise, ils ont évidemment désintéressé leur sœur, la tante Louisa. Mais le montant est resté secret, même pour les enfants de cette tante ! Et jusqu'à la fin, ni mon frère ni moi n'avons su au juste où l'entreprise en était, économiquement parlant. Au bout de l'an, Alfred et Paul nous faisaient venir au bureau, et nous disaient : « L'exercice a été bon », ou : « Ce n'était pas une fameuse année. » Pas de chiffre, ni d'explication argumentée. Les enfants ne sont pas censés partager les soucis des parents, même s'ils sont destinés à prendre leur succession. Sur le plan du management, je dirais que l'entreprise avait encore une belle marge de progression.