

UNE FAMILLE DE BÂTISSEURS

racontée par
**Roger
Pasquier**

A la tête de l'entreprise de construction Jean Pasquier & Fils durant un demi-siècle, Roger Pasquier a transformé l'entreprise familiale en un groupe de construction qui compte dans le paysage romand. De la dizaine de collaborateurs qu'elle compte à ses débuts, en 1926, l'entreprise en a dénombré plus de 750 au seuil des années 1990, avant de trouver son niveau d'étiage autour de 500 personnes.

L'intérêt de cette aventure industrielle réside dans le fait que le groupe JPF a accompagné l'évolution économique du canton de Fribourg. De son implantation locale dans le milieu gruérien essentiellement rural, l'entreprise élargit son activité au territoire cantonal au fur et à mesure que se construisent les infrastructures nécessaires au développement fribourgeois. Elle participe à l'aventure des autoroutes qui contribue à sortir le pays de Fribourg de sa léthargie. Elle est de toutes les étapes qui marquent le rattrapage cantonal. Dans une période plus récente, JPF Construction s'est imposée sur le marché romand et suisse. Elle s'est notamment signalée lors de la construction du métro M2 de Lausanne, de la réalisation de nombreux tunnels sur les lignes CFF, de la réfection de certains barrages ou du développement de complexes constructions en bois.

Ces pages n'ont pas la prétention d'écrire l'histoire de l'entreprise JPF. Elles rassemblent le témoignage de Roger Pasquier qui en a tenu les rênes durant un demi-siècle, passant le témoin transmis par son père Jean au milieu des années 1950 à son fils Jacques au début du troisième millénaire. Elles proposent les souvenirs d'un bâtisseur qui, à l'âge de 85 ans – en 2011 – a souhaité imprimer sur le papier les grandes étapes de son aventure. Au-delà de l'itinéraire personnel de Roger Pasquier, c'est tout un contexte économique et politique qui se dévoile.



9 782839 909228

UNE FAMILLE DE BÂTISSEURS RACONTÉE PAR Roger Pasquier

UNE FAMILLE DE BÂTISSEURS

RACONTÉE PAR

**Roger
Pasquier**

DE JEAN PASQUIER
AU GROUPE JPF



JEAN-LOUIS CASTELLA
PATRICE BORCARD



UNE FAMILLE DE BÂTISSEURS

RACONTÉE PAR

Roger
Pasquier

Cet ouvrage a été réalisé sur la base d'un texte initial rédigé par Roger Pasquier, complété par des interviews réalisées entre 2008 et 2010 par Patrice Borcard et Jean-Louis Castella, ancien secrétaire général de l'entreprise JPF. Jean-Louis Castella s'est chargé de la saisie des interviews alors que Patrice Borcard a procédé à leur mise en forme écrite et a rédigé les parties introductive et conclusive.

Editeur: JPF Construction SA, Bulle
Textes: Patrice Borcard
Collaboration: Jean-Louis Castella
Conception graphique: Entreligne – Olivier Collaud, Romanens
Impression: Glassonprint, Bulle
Reliure: Schumacher SA, Schmitten
ISBN: 978-2-8399-0922-8
Bulle, septembre 2011

Photos de couverture:
– Roger Pasquier en août 2011 (Charly Rappo)
– Roger Pasquier marche à la gauche de son père Jean,
lors de la visite d'un chantier en 1956

Jean-Louis Castella
Patrice Borcard

UNE FAMILLE DE BÂTISSEURS

RACONTÉE PAR

Roger
Pasquier

DE JEAN PASQUIER AU GROUPE JPF

A mon ami Roger Pasquier,

Tu mérites bien cet hommage à travers un ouvrage qui éclaire ton histoire, celle de ta famille, celle de l'entreprise JPF. Des pages qui mettent aussi en lumière le parcours d'un homme que je connais comme un faiseur, un bâtisseur, un constructeur.

Préface

Nous nous sommes rencontrés pour la première fois au Grand Conseil fribourgeois, où j'ai fait connaissance de l'homme politique avec ses interventions remarquées, consciencieusement préparées et habilement présentées. C'est plus tard, lorsque l'entreprise JPF a élargi son activité à tout le canton de Fribourg, que j'ai découvert en toi cet entrepreneur gruérien infatigable et persévérant.

Mais il y a également quelque chose de plus profond: le mari soucieux de son épouse Marcelle, le père fier de ses dix enfants, le patron préoccupé du bien-être de tous ses collaborateurs et de toutes ses collaboratrices. Il y a surtout l'ami personnel.

Par tes récits, j'ai fait connaissance de la dynastie des Pasquier: ton grand père Pacifique, charpentier; ton père Jean, fondateur – en 1926, année de ta naissance – de l'entreprise de construction; puis toi, Roger, et tes frères, la troisième génération qui a repris en 1970 le flambeau paternel. Comme patron, tu as ainsi assuré la poursuite de cette aventure entrepreneuriale et familiale. Avec clairvoyance, tu as su transmettre – en 2001 – tes pouvoirs à ton fils Jacques et à ses frères, tous prêts à mettre une quatrième génération au service d'une entreprise qui a pris une ampleur et un essor toujours grandissants.

J'ai pu partager avec toi les stratégies d'entreprise imposées par l'évolution du monde de la construction, par le développement économique de la région et celui du canton de Fribourg.

Trois piliers constituaient le fondement du groupe JPF: la construction, les graviers et la charpente. Une conjoncture florissante a fourni des carnets pleins de commandes. Ton flair sans pareil pour les gisements de graviers a procuré au groupe JPF la matière première indispensable; ton sens pour le développement durable a conduit à relancer la charpente de plus en plus sollicitée par les architectes.

Guidé par un sens stratégique rarement pris en défaut, tu as imposé au groupe une concentration régionale, d'abord sur la Gruyère, ensuite sur Fribourg et ses environs, puis vers le Pays-d'Enhaut et plus tard, avec plein succès, vers Lausanne et Genève. Cela impliquait par conséquent de renoncer à des succursales lointaines dans le Jura, en Valais et ailleurs, et à abandonner des activités secondaires.

Comme chef d'entreprise, tu avais le souci permanent de t'entourer de collaborateurs les mieux qualifiés afin de garantir des chantiers bien organisés et des ouvrages de génie civil et des bâtiments de première qualité. Tes cadres devaient être compétents, travailleurs, critiques, mais fidèles. C'est ainsi que la marque JPF est devenue synonyme de qualité.

Avec circonspection, tu as su choisir des conseillers économiques et/ou juridiques pour les organes supérieurs du groupe. De ces conseillers tu exigeais des prises de position claires et des réponses aux problèmes délicats du droit et de la conduite d'une société. De plus, tu tenais à connaître l'avis de l'homme politique et du parlementaire averti des rouages du législatif et de l'administration. Tu as ainsi compté sur le soutien d'un Joseph Deiss, devenu conseiller fédéral et président de l'ONU, ainsi que d'un Laurent Butty, devenu président du Conseil national.

Un autre atout te distingue comme chef d'entreprise et comme père de famille. Sans hésiter, tu t'es retiré de la tête du groupe pour confier la direction des différentes entreprises à tes fils et à des collaborateurs ayant fait leurs preuves au sein de l'entreprise.

Je ne voudrais pas passer sous silence les revers qui t'ont causé des soucis et des nuits sans sommeil. Tu as été surpris par l'évolution du monde immobilier. Le groupe a été touché par la crise qu'a traversée le monde de la construction. Cette évolution a exigé des mesures d'assainissement rigoureuses. C'est toi qui as consenti des sacrifices personnels et financiers indispensables à la pérennité du groupe, après avoir dû raisonner des banques insatiables, alors qu'elles te sollicitaient généreusement quelques années auparavant...

Cher ami Roger, avec ton groupe JPF, avec la croissance de tes entreprises de construction, avec les gravières et les produits d'enrobage, avec les gros chantiers les plus exigeants, tu es le miroir de l'évolution économique rapide de la Gruyère en particulier et du canton de Fribourg en général. Dans le monde de la construction, tu es l'un de ces pionniers qui ont fait avancer l'économie de ce canton. Tu as contribué à modeler l'avenir de la région et tu as participé à son développement durable. Pour moi et pour tes compagnons de route, tu resteras toujours un faiseur, un bâtisseur, un constructeur.

Paul Zbinden, ancien conseiller national,
ancien membre du conseil d'administration de JPF Construction SA

Un témoignage pour l’histoire

Ces pages n’ont pas la prétention de constituer une histoire du groupe JPF. Il reviendra à d’autres d’établir le parcours de cette entreprise de construction qui compte parmi les plus importantes de Suisse romande. L’objectif de cet ouvrage est de livrer un témoignage dans un domaine que les historiens ont eu tendance à négliger, l’histoire économique régionale.

Introduction

Lorsqu’elle est abordée, l’«industrie gruérienne» l’est essentiellement à travers son secteur agricole et les branches qui lui sont directement liées, l’activité fromagère et le domaine agroalimentaire. Les épopées industrielles d’Alexandre Cailler et de Maurice Guigoz ont longtemps été présentées comme les fers de lance d’une économie régionale qui prend un tournant au passage du XX^e siècle.

Dans l’une des rares synthèses qui survolent l’économie régionale sur plusieurs siècles¹, l’historien Pierre-Philippe Bugnard souligne quelques constantes de la Gruyère économique et note que «les pionniers de l’industrie gruérienne», au tournant du XX^e siècle, sont «rarement des gens du pays». Force est de constater que, dans des branches aussi diverses que le bois, le fer, les activités de transformation ou même la construction, les entrepreneurs sont souvent issus de l’extérieur de la région.

Dans cette perspective, l’aventure de l’entreprise JPF tient un peu de l’exception et témoigne d’un intérêt particulier. Car sous le sigle aujourd’hui largement connu de JPF se cache une véritable aventure industrielle et familiale. Voilà une entreprise de construction qui commence modestement vers 1900 avec quelques collaborateurs issus du village du Pâquier et devient, en l’espace de quelques décennies, une des plus importantes entreprises de construction de Suisse romande, avec près de 800 personnes au début des années 1990, avant de trouver son niveau d’étiage autour de 500 collaborateurs.

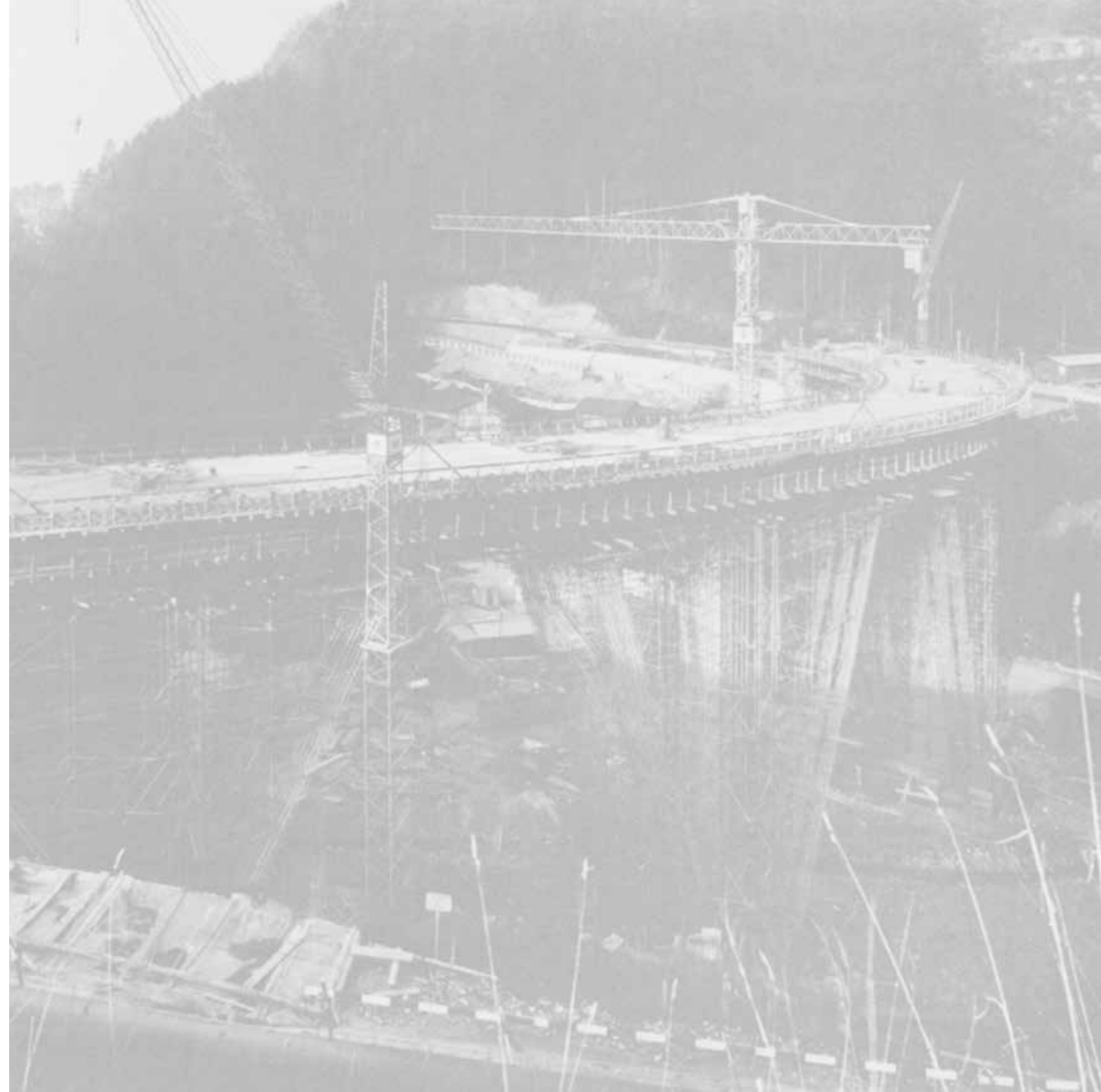
¹ BUGNARD, Pierre-Philippe, A la recherche des pionniers de l’économie gruérienne, in Les Cahiers du Musée gruérien, 1987, pp. 4-22.

Cette aventure industrielle s'est construite dans l'arbre généalogique des Pasquier et se concentre autour de trois figures: Pacifique Pasquier (1867-1929) qui crée vers 1900, avec son frère Henri, une première entreprise autour de la scierie du village; Jean Pasquier (1901-1962) qui fonde en 1926 l'entreprise qui porte son nom et qui s'oriente rapidement vers le génie civil; Roger Pasquier (né en 1926) auquel l'entreprise doit son essor et sa diversification dans la deuxième partie du XX^e siècle.

Mais l'intérêt de cette entreprise Pasquier réside également dans le fait qu'elle fut de toutes les étapes du développement économique fribourgeois. Arrivée des chemins de fer, de l'électricité et du téléphone dans le premier quart du siècle; mise en place des infrastructures routières dans l'immédiat après-guerre; construction des autoroutes dans la deuxième partie du XX^e siècle: l'entreprise JPF a accompagné l'évolution économique du canton.

Aussi, lorsque l'auteur de ces lignes a été sollicité pour donner son avis sur un bref texte écrit par Roger Pasquier, qui survolait cette épopée industrielle, il a proposé que ces lignes soient développées et enrichies. Car il est rapidement apparu que le témoignage de l'entrepreneur Roger Pasquier pouvait servir à l'histoire économique régionale. Il a donc été décidé de dépasser le canevas initial pour aborder les diverses facettes du parcours entrepreneurial de Roger Pasquier. Au cours d'une dizaine d'interviews enregistrées, l'ancien patron de JPF Construction a accepté de se livrer, d'évoquer les grandes étapes de l'entreprise dont il a tenu les rênes dès le milieu des années 1950 jusqu'à la fin du XX^e siècle. Ce retour sur un riche demi-siècle a été retranscrit par Jean-Louis Castella, secrétaire général retraité de l'entreprise et – de ce fait – fin connaisseur des arcanes historiques du groupe. Il s'est agi, enfin, de donner une forme plus écrite à l'ensemble, afin de rendre plus largement accessible cette histoire à la fois personnelle et familiale, privée et publique. Encadré par une introduction et une conclusion et éclairé par quelques photographies, tirées pour l'essentiel de l'album familial, ce récit saura intéresser – c'est notre souhait – toutes celles et tous ceux qui nourrissent de l'intérêt pour l'histoire régionale. Un vœu enfin: que Roger Pasquier, qui célèbre ses 85 ans lorsque paraît cet ouvrage, trouve dans ces pages un hommage mérité à son esprit d'entrepreneur humaniste et à son talent de bâtisseur visionnaire.

Patrice Borcard





Roger Pasquier

un entrepreneur

Une histoire familiale – le grand-père Pacifique ■ La figure du père Jean Pasquier (1901-1962) ■ La mère Colette Pasquier (1902-1980) ■ La naissance de Roger Pasquier le 18 septembre 1926 – le milieu – la jeunesse ■ Les études – les apprentissages – l'entrée dans le monde du travail ■ La famille – les valeurs ■ Le contexte du Pâquier ■ L'engagement communal – la syndiculture (1962-1984) – les réalisations ■ La députation – le PDC ■ Une entreprise familiale – l'art de la conduite



**Pacifique Pasquier,
père de Jean,
fondateur**

PATRICE BORCARD – Jean Pasquier et Fils: le nom de l’entreprise intègre la notion de famille, d’héritage. JPF, c’est un sigle qui implique non seulement le fondateur, votre père Jean Pasquier, mais aussi ses enfants. Quelle importance a eu la famille dans l’aventure JPF?

ROGER PASQUIER – La famille Pasquier est une vieille famille gruérienne dont l’histoire se perd dans la nuit des temps. Bien avant mon grand-père Pacifique, mes ancêtres travaillaient déjà le bois. Certains ont reconstruit l’église de Gruyères, après son incendie en 1856. Mais on sait que des Pasquier travaillaient dans la construction des maisons de la région dès le XVI^e siècle déjà. La maîtrise de la charpente et de l’assemblage de bois s’est perpétuée de génération en génération. Un long chemin a été parcouru jusqu’à celle de mes grands-parents qui, au début du XX^e siècle, ont construit l’Hôtel de la Soldanelle, à Château-d’Œx.

Et le creuset familial, c’est le village du Pâquier?

Les Pasquier sont originaires de ce village de la Gruyère, situé à quelques pas de la cité comtale. Ils sont enracinés dans ce village et le nom de famille vient du mot «pascuarium», qui désigne en latin un pâturage ou un droit de pâture. Un terme qui a baptisé également

le village. A l’origine, l’endroit ne comptait que quelques fermes, des pâturages... Celles-ci existent encore: celles de Montbarry, des Chavonnes, de Pra Jouly, de Pra Novy, de Clos Chatrochin, des Gros Pra, de Villars Blanchin, de la Rochona, de Villars Jordon. A côté de ces grands domaines se trouvaient nombre de petites exploitations, entretenues par de petits paysans qui n’avaient que quelques vaches et qui devaient trouver une occupation complémentaire pour vivre. Pour l’essentiel, c’était le travail du bois ou le bûcheronnage. Le village du Pâquier était construit en contigu, avec des

Une histoire familiale – le grand-père Pacifique



maisons très serrées où habitait une population nombreuse constituée de grandes familles qui vivaient presque entassées dans ces logements. Cette population constituait une main-d’œuvre disponible, notamment pour les travaux du bois. A l’époque, il n’y avait pas beaucoup de travail.

**Câblage du bois
en 1926 dans la vallée
de La Trême**

C’est dans ce contexte qu’a été créée l’entreprise?

C’est vers 1900 que mon grand-père Pacifique et son frère Henri – malheureusement décédé trop tôt – ont fondé la société Pasquier Frères. Vers 1890, l’entreprise a déménagé de Pringy pour s’installer au milieu du village du Pâquier. Pacifique y possédait un atelier de menuiserie et de charpente. Il était équipé d’une scie battante, actionnée par une roue à aubes, entraînée



La scierie
du Pâquier

pentiers, menuisiers, maçons, contremaîtres ou manœuvres. Ils partaient à pied le lundi matin, chargés de leurs hottes de victuailles pour la semaine, et ne rentraient que le samedi soir. Malheureusement, ils n’ont pas pu faire des études, à l’exception de Paul, qui est le seul à avoir étudié au-delà de l’école primaire. Par la suite, il a exercé les fonctions de contrôleur des routes après avoir créé une petite entreprise de maçonnerie. C’est à la nomination de cet oncle Paul à l’Etat que son entreprise a été reprise par mon père Jean.

Et votre grand-mère ?

Ma grand-mère, épouse de Pacifique, venait d’une famille Clément de Vuadens. Inutile de préciser qu’avec ses quinze enfants elle ne manquait pas de travail ! Elle tenait le magasin du Pâquier et la boulangerie. C’est un employé qui fabriquait le pain, grâce à un four construit dans la maison familiale.

Mais revenons à votre grand-père Pacifique, décédé en 1929 à l’âge de 61 ans. Vous ne l’avez donc pas beaucoup connu ?

J’ai deux souvenirs de Pacifique. L’un concerne l’époque où on travaillait au Pré de l’Essert. C’est maman qui faisait la cuisine pour tout le monde. Je me rappelle un dimanche, alors qu’ils

elle-même par le ruisseau, dont l’eau coulait par un bisse de bois monté sur un échafaudage depuis le centre du village. Plus tard, le ruisseau fut canalisé et la roue à aubes remplacée par une turbine. J’ai bien connu cette époque et je me souviens même avoir osé quelques farces sur ces installations...

Vos ancêtres directs ont-ils toujours eu un lien avec la construction ?

Dans la famille de Pacifique, il y avait quinze enfants : six filles et neuf garçons, qui travaillaient dans la construction, comme char-

effectuaient une promenade – ils allaient régulièrement à la messe à la chapelle de Saint-Garin – Pacifique m’avait porté sur ses épaules. Le deuxième souvenir est celui de sa mort. Je le vois encore dans sa chambre, sur son lit de mort, dans la chambre attenante à la mienne.

Pacifique Pasquier a-t-il eu des activités politiques ?

Je ne peux pas le dire avec certitude, mais je crois qu’il a été syndic.

Mais il était déjà impliqué dans la construction...

C’est exact. Mon oncle Paul avait effectué des recherches historiques sur les activités de la famille. Il avait trouvé dans les archives paroissiales de Gruyères le fait que nos ancêtres avaient reconstruit l’église de Gruyères après l’incendie de mai 1856. Mon grand-père Pacifique avait construit l’Hôtel de la Soldanelle à Château-d’Œx, un travail important qui avait réclamé beaucoup de main-d’œuvre. Cette dernière venait pour une part du Pâquier, mais aussi de l’Intyamon.

Avez-vous une idée de l’importance de la première entreprise Pasquier aux alentours de 1900 ?

Nous disposons de peu de renseignements sur cette période. Quelques documents d’archives – des devis, des factures – nous indiquent que l’entreprise œuvrait dans le domaine de la construction et du génie civil. C’était l’époque de la construction du chemin de fer en Gruyère et elle y a participé. Mais l’entreprise a également travaillé dans le domaine du drainage et de la canalisation. Nous avons des papiers au sujet de celle du ruisseau de Pra Meley et de l’assainissement de toute la plaine, constituée de marais, qui avait fait l’objet d’un drainage. Le prix de régie était facturé 17 centimes l’heure !

La Soldanelle,
à Château-d’Œx



Parmi les quinze enfants de Pacifique se trouve votre père Jean, le cinquième, né le 22 octobre 1901. Votre père vous a-t-il parlé de son enfance?

Papa n'était pas quelqu'un qui parlait beaucoup! Il n'a jamais évoqué son enfance. Mais les enfants, à l'exception de Paul, n'ont pas fait d'études puisqu'ils ont dû prendre rapidement des responsabilités. Mon père a travaillé d'abord avec son propre père avant d'être engagé au sein de l'entreprise Despond, à Bulle. D'abord manœuvre, il a rapidement acquis de l'expérience et des responsabilités lui ont été confiées. Il est devenu le bras droit de Lucien Despond pour tout ce qui concernait la construction. C'est lui, par exemple, qui a réalisé les hangars destinés au séchage du bois.

La figure du père, Jean Pasquier (1901-1962)

Chalet du Plan du Mont, lieu des premières vacances de la famille Pasquier



En 1926, votre père quitte pourtant l'entreprise bulloise.

Le patron Lucien Despond a proposé à mon père d'accompagner son beau-fils, l'ingénieur Jean Barras, pour participer à la construction de barrages en Afrique du Nord. Mon père, qui était sur le point de se marier, a répondu négativement à cette sollicitation. M. Despond lui a alors donné son congé! Papa est parti immédiatement pour fonder sa propre entreprise. Mais le premier travail qu'il a réalisé comme indépendant, il l'a fait pour Lucien Despond! Il s'agissait de travaux de câblage de bois dans la vallée de la Trême. C'est bien la preuve qu'il avait confiance en lui!

Quel homme était votre père?

C'était un homme très bon, mais très exigeant. Il était sévère avec ses enfants. Quand papa disait quelque chose, ça ne badinait pas. Lorsque mon instituteur, Oscar Moret, a mis dans mon livret scolaire une note peu agréable pour moi, papa avait su le relever et avait exigé que cela ne recommence pas. Mon père laissait beaucoup de liberté à son entourage, mais il fallait que ça fonctionne! Il n'avait

Jean Pasquier, un entrepreneur «doué d'un grand sens de la communication et des relations humaines»

pas la volonté de tout commander: il laissait faire. C'est probablement aussi la raison pour laquelle nous avons eu des cadres bien formés. Comme mon père n'avait pas fait d'études, il s'est construit seul, tant sur le plan administratif que sur le plan technique.

Maissavocationd'entrepreneur,nel'avait-il pas dans le sang?

Oui,sansaucundoute.Etilétaitégalemdouéd'un grand sens de la communication et des relations humaines. Papa était connu partout. Notamment parce qu'il faisait de la politique.

Justement, au niveau politique, quels étaient ses liens avec les conservateurs de Fribourg, avec les radicaux de Bulle?

Au début, son rayonnement était essentiellement local. Mais au fur et à mesure du développement de l'entreprise, il a noué des liens avec les autorités politiques. Notamment avec la famille Morard, à Bulle. Et il n'a jamais eu de problèmes avec le radical Lucien Despond. Cependant, dès 1926, année de la fondation de l'entreprise, les difficultés sont devenues plus grandes. Mon père n'a jamais pu obtenir un crédit auprès de la banque du Crédit Gruyérien. Moi non plus d'ailleurs, malgré le fait que mon beau-père, radical, était membre du comité...





Colette Delacombaz a épousé Jean Pasquier en 1926

Comment l'entreprise s'est-elle financée à ses débuts dans ce contexte bancaire difficile ?

L'entreprise n'avait pas de banque au début. C'est la raison pour laquelle papa a cherché à former des associations. Ce fut le cas avec Edmond Masset, puis avec Ernest et Marcelin Ruffieux, de Charmey. Plus tard, ces associations se sont faites avec Marcel Aeby et Natal Brousa, de Guin.

Votre père se marie en 1926 avec Colette Delacombaz. Quelle femme était-elle ?

Ma mère était une femme très réservée, comme mon père. C'était une très grande travailleuse, qui avait soin d'élever ses enfants dans la tradition chrétienne. Mes parents étaient très pieux. Ils se rendaient tous les dimanches à la messe. Ils nous ont donné une bonne éducation malgré leur sévérité, notamment nécessaire pour endiguer mon caractère parfois trop fougueux. Cette éducation érigeait les valeurs

morales et spirituelles en principes fondamentaux. Ma mère a très tôt pris part à l'activité de l'entreprise. Et jusqu'en 1947, date de l'engagement de Simon Vial comme premier collaborateur administratif, elle s'est occupée des tâches liées à la comptabilité et à la gestion des salaires. Infatigable, elle assumait parallèlement l'exploitation d'une épicerie villageoise qui jouxtait le bureau et l'appartement familial.

La mère Colette Pasquier (1902-1980)

Votre mère était issue d'une famille de Grandvillard. Quel lien avez-vous gardé avec ce village ?

Nous allions souvent dans la famille Delacombaz de ma mère, mais cette dernière avait progressivement quitté Grandvillard. Seul mon oncle Alexis y était resté. C'est lui qui s'occupait de la cuisine lorsque

nous travaillions sur les chantiers. J'entretenais avec lui une relation privilégiée, car je faisais avec lui les repas et je dormais dans la même chambre. C'était un peu pénible dans la mesure où il toussait tout le temps. Nous devons laisser la fenêtre ouverte, mais, au bout d'un

moment, lorsque je voyais qu'il dormait, je fermais discrètement la fenêtre et cela allait mieux ! Oncle Alexis a toujours travaillé dans l'entreprise. Il était le cuisinier officiel des chantiers ! A ce moment-là, on travaillait beaucoup en montagne et on faisait toujours la cuisine sur place. Je me souviens, par exemple, de sa présence sur le chantier de la construction du barrage de Rossens. Nous étions une vingtaine de personnes à couper du bois. Nous logions à Avry-devant-Pont et oncle Alexis faisait la cuisine pour tout le monde.

D'autres souvenirs de votre famille maternelle ?

Nous avons conservé beaucoup de contacts avec mon oncle Léon, autre frère de maman, qui était mon parrain. Il habitait « Sur les Crêts », à Albeuve, et je passais tous les étés quelques jours chez cet oncle Léon. Son fils Georges avait le même âge que moi : j'avais plein de copains à Albeuve.

Etes-vous né dans une famille nombreuse ?

Je suis né dans une famille de cinq enfants, dont quatre garçons et une fille. Je suis né le 18 septembre 1926, puis sont venus Solange en 1928, Jean-Marie en 1931 et Edmond en 1937. Mes parents ont perdu Roland qui est décédé douze jours après sa naissance en 1933.

Et vous-même, où êtes-vous né ?

Je suis né au Carrê, sur la route de Montbarry, dans la maison familiale où habitait également mon oncle Paul. Quelques mois plus tard, mon père a transformé la maison de son père au centre du village, où nous avons emménagé. Cette maison a été par la suite le cœur de la famille.

Vous étiez l'aîné, destiné donc à assumer certaines responsabilités ?

Mon père me prenait toujours avec lui. C'était pour soulager ma mère, car j'étais un petit garçon assez terrible. Chaque fois que mon père avait une vision locale, je l'accompagnais. Je me souviens d'une visite du chantier du réservoir de la commune de Villars-sous-Mont, en 1933. J'avais sept ans et, pour monter sur les hauteurs, mon père avait installé un téléphérique

Lanaissance de Roger Pasquier le 18 septembre 1926 – le milieu – la jeunesse

Roger Pasquier,
enfant de chœur
(1^{er} rang à gauche)

22



construit pour l'occasion, lequel m'avait servi pour rejoindre le chantier.

Les années 1930 de votre enfance ont été des années économiquement difficiles. Dans votre famille également ?

La situation n'était guère facile en effet. On ne vivait pas richement. Le menu du dimanche était connu: c'était le bouilli, dont on retrouvait les restes le lundi. De temps en temps, ma mère faisait un rôti. Nous avions régulièrement de la polenta et des pâtes. Mais nous avons toujours eu suffisamment à manger. En réalité, j'ai le souvenir d'une enfance tout à fait joyeuse passée au milieu de mes frères et sœur et des copains du village.

Vous avez eu un instituteur qui a fait par la suite une carrière musicale remarquable, Oscar Moret. Quels souvenirs en gardez-vous ?

Un souvenir extraordinaire ! Il fut un maître comme on peut en souhaiter à beaucoup d'enfants aujourd'hui. Oscar Moret avait toutes les classes du village, y compris les cours complémentaires, qui posaient quelques problèmes de cohabitation avec les plus jeunes. En classe, cela se passait très bien, les élèves les plus avancés corrigeaient les travaux des plus petits. M. Moret

23

nous apprenait à vivre. Il nous apprenait les bonnes manières. Un jour, sur la grande table placée au milieu de la classe, il avait installé les couverts et les services. Il nous a appris à nous tenir à table, à nous asseoir correctement, à utiliser les services. C'était une leçon d'éducation. La classe de 1926 organise régulièrement des sorties. Et Oscar Moret a été notre invité, chaque fois qu'il l'a pu.

En 1939, à l'heure de la mobilisation, vous avez treize ans. Vous souvenez-vous de l'ambiance du moment ?

Pas beaucoup. Sinon que papa s'occupait de la garde locale au Pâquier. Il avait embrigadé tous les jeunes. C'est à ce moment-là que j'ai commencé à tirer. Papa nous emmenait nous entraîner au stand et parfois nous faisait faire des exercices dans la nature. Notre instituteur nous expliquait ce qui se passait au niveau international. Nous devions également aider les paysans, et même faner durant le temps scolaire. Personne n'a souffert de disette, mais je me souviens que ma mère peinait parfois à trouver de la marchandise pour nourrir les ouvriers sur les chantiers. Papa se débrouillait toujours pour trouver, grâce à ses relations, un peu de viande ou de fromage.

Après l'école primaire, c'est l'école secondaire puis, assez rapidement, le Collège de Schwyz.

Après l'école primaire, je suis allé une année à l'école secondaire de la Gruyère à Bulle. A l'issue de cette première année, j'ai juste obtenu la moyenne requise. Quand je suis arrivé à midi à la maison avec mon bulletin de notes, mon père, qui était au bout de la table, m'a dit: «Ah! Roger, tu ne veux pas mieux travailler? Eh bien tu iras chez les Allemands!» C'est ainsi que je suis parti, du jour au lendemain, non pas en Allemagne, mais pour le Collège de Schwyz. J'y suis resté une année avant de rejoindre le Collège St-Michel à Fribourg. Mon père a eu le souci de la formation de ses enfants, d'autant plus qu'il a toujours regretté lui-même de ne pas avoir pu étudier.

Les études – les apprentissages –
l'entrée dans le monde du travail

L'école secondaire de Bulle vous a-t-elle marqué?

Pas spécialement! Je me rappelle plus particulièrement les professeurs André Barras et Alexandre Borcard. L'abbé Demierre également, qui jouait au foot avec sa soutane. Mais je n'ai pas conservé que de bons souvenirs, même si j'ai gardé de bons amis de cette époque.

Et l'épisode de l'internat auprès des pères de l'Institut Mariahilf à Schwyz?

J'ai débarqué à Schwyz sans aucune connaissance de la langue allemande. Au bout de quinze jours, on devait payer une amende de 50 ct. si on parlait en français! Mais c'était un établissement de qualité, et notamment sur le plan religieux. En cas de problème, nous avions toujours quelqu'un à qui on pouvait s'adresser. Il y avait également d'abondantes possibilités de sport qu'on pouvait pratiquer de manière collective. Ce séjour d'une année en Suisse alémanique m'a permis de développer mon allemand que je lis et que je parle suffisamment pour entretenir une conversation. Mais je ne sais pas pourquoi, après une année, mon père a décidé de me placer à l'internat du Collège St-Michel. J'y ai suivi des études commerciales de 1942 à 1945. J'ai particulièrement apprécié les branches techniques et la comptabilité. Papa aurait souhaité que je poursuive mes études à l'Université. Mais la hantise du métier de mes ancêtres me poursuivait. Et j'ai donc décidé de prendre le chemin de l'entreprise.

En sortant du collège, vous décidez d'entreprendre un apprentissage de maçon au sein de l'entreprise familiale. Original comme parcours de formation?

En sortant du collège, j'ai effectivement entrepris un apprentissage de maçon. J'ai commencé le travail deux jours après avoir quitté le collège. J'ai participé à la démolition et à la reconstruction d'une maison du Pâquier dans la chaleur et la poussière. C'était pénible! Je crois que mon père a voulu me punir un peu, espérant que je reviendrais sur ma décision de ne pas poursuivre mes études. Mais j'ai tenu bon. Après les chantiers au marteau et à la truelle sont venus les crépissages hasardeux des plafonds, le montage des murs, avec les maladresses du débutant. Je me souviens de ce mortier qui ne tenait pas et qui me retombait sur la figure. Cette formation s'est poursuivie régulièrement, le plus souvent sous la conduite de mon oncle Pierrot, un frère de papa, pour aboutir en 1947 à l'obtention d'un certificat de maçon.

Vient ensuite l'expérience du Technicum de Fribourg. Une riche expérience?

Je souhaitais obtenir mon diplôme de chef de chantier. C'est une période heureuse de ma formation, durant laquelle j'ai particulièrement travaillé les branches techniques, le dessin, la statique, la préparation de devis. Dans la mesure où j'étais relativement à l'aise, un des professeurs – un ingénieur qui donnait des cours – m'a proposé d'aller travailler avec lui! Durant mes études au Technicum, je ne sais combien de devis et de plans j'ai préparés pour l'entreprise. Les plans du chalet de la Chia, le plan d'armature de la voûte de l'église du Pâquier, les plans de béton armé pour nos dépôts du Pâquier, pour prendre quelques exemples. J'étais logé chez mon cousin André Pasquier, qui travaillait aux Ponts et Chaussées. Et j'ai pu compter sur des maîtres professionnels qualifiés, parmi lesquels se trouvent Paul Civelli, un entrepreneur, et l'ingénieur Jacques Gicot.

Cette période du Technicum vous a-t-elle permis de construire des réseaux?

Pas vraiment. Les réseaux sont venus par la suite, par le travail avec les ingénieurs et les architectes, par mes relations politiques.

Au sein de l'entreprise paternelle, vous prenez ainsi des responsabilités.

J'ai en effet bénéficié rapidement de l'entière confiance de mon père et j'ai très tôt participé à la direction de l'entreprise. Mon initiation aux travaux de génie civil, sous la conduite de M. Brusa, entrepreneur, a débuté sur le chantier de la construction de la route d'accès au barrage de Rossens. Mon premier contact avec les mortiers bitumineux – qui allaient devenir l'une de mes passions – est intervenu auprès de l'entreprise Weibel, à Berne, lors de la pose de revêtements sur le circuit de Bremgarten. Avec l'accord de mon père, j'ai estimé qu'il était temps de développer le secteur des grands travaux de génie civil, réalisés alors pour la plupart par des entreprises implantées sur tout le territoire suisse. Mon frère Jean-Marie assumait alors la responsabilité du secteur maçonnerie alors que notre père gardait sa spécialité du bois.

Revenons à vos parents. Comment ce couple fonctionnait-il dans la gestion de l'entreprise?

Mon père et ma mère travaillaient ensemble. Il ne faut pas oublier que c'est maman qui tenait les cordons de la bourse! Elle occupait donc un rôle important. Et les ouvriers l'avaient bien

Baptême de Luc, le deuxième enfant de Roger Pasquier entouré par ses grands-parents



compris puisqu'ils venaient chez elle lorsqu'il y avait un problème administratif à régler. C'est elle qui s'arrangeait avec tel ou tel ouvrier lorsqu'il rencontrait des difficultés financières et lorsqu'il sollicitait un versement d'acompte sur le salaire. Avec son magasin, elle a aidé de nombreuses familles. Elle ne faisait pas crédit: elle donnait! Et je sais que maman était très appréciée de la population.

Quelle était l'attitude de votre père par rapport aux ouvriers. Lui qui défendait les valeurs chrétiennes s'est-il signalé par un engagement social particulier? Avec le peu de moyens dont il disposait, mon père a toujours fait, sur le plan social, son travail comme il fallait le faire. Lorsque quelqu'un avait un problème, il était à disposition. Les débuts ont été très difficiles, mais il a toujours entretenu de très bonnes relations avec tous les employés, qu'il connaissait personnellement. Il fallait aller «faire les paies» avec lui sur les chantiers pour voir combien les relations entre patron et personnel étaient des relations de confiance réciproque, de respect mutuel et, parfois aussi, d'amitié. A l'occasion d'une

distribution de la paie, papa dit à l'un des ouvriers: «Ta brouette n'est pas trop pleine!» Réponse de ce dernier: «Ta pochette non plus!»

C'est durant cette période, lors de votre dernière année d'études, que vous rencontrez votre future épouse. Comment votre propre famille s'est-elle constituée?

J'ai connu ma future épouse Marcelle quand j'étais président de la jeunesse, une société que j'avais fondée après la guerre. On se voyait de temps en temps avec l'ensemble des jeunes du village. Je l'ai connue un jour de confirmation, car la jeunesse s'était rassemblée après les vêpres. Marcelle travaillait dans une famille de Fribourg, après avoir offert ses services à une famille de Zurich. Sa famille – la famille Andrey – avait quitté en 1949 Le Bry puisque son domaine avait été noyé par le lac de la Gruyère. L'Etat lui avait donné un domaine au Pâquier, racheté à la famille Ruffieux.

Sivousvousêtesmariéen1950,celasignifiequeleschosesontétérapidementmenées... J'aurais pu connaître Marcelle avant, puisque l'entreprise avait réalisé des travaux pour le futur lac, à proximité immédiate de la ferme Andrey, au Bry! Nous avons drainé des terrains dans ce coin, mais je n'ai pas eu l'occasion de la connaître. Je l'ai connue ici, au Pâquier.

Votre futur beau-père, Jules Andrey, est devenu syndic radical du Pâquier, seulement cinq ans après son arrivée au Pâquier. Etonnant, non?

C'était, ma foi, un personnage très dynamique qui s'occupait déjà de la chose publique lorsqu'il habitait Pont-en-Ogoz. Il avait vraiment le virus de la politique et c'était un radical très affirmé. Mais il n'y a jamais eu de conflit entre mon père et mon beau-père. Ils s'entendaient très bien.

La famille – les valeurs

Service militaire de Roger Pasquier en 1951 dans les Grisons



Et le 28 octobre 1950,
c'est le jour du mariage...

Nous souhaitons nous marier à la bénichon déjà, mais papa m'a dit que j'étais trop occupé, qu'il fallait attendre un peu! C'est M. le curé Godel, qui est resté presque cinquante ans dans la paroisse, qui a célébré le mariage. Le repas a été organisé à Montbarry. Et dans la foulée, nous avons construit au Pâquier. On a construit trois maisons en même temps! Les trois identiques, toutes au même prix, aussi bien pour moi que pour les familles de Simon Vial et d'Auguste Vallélian, des collaborateurs de l'entreprise.

Et la famille n'a pas tardé à s'agrandir!

L'aînée est arrivée en effet en 1951. C'était une fille qui est malheureusement décédée en 1954 des suites d'une encéphalite. Après sont nés Luc (1952), Jacques (1954), Véronique (1955), Serge (1957), Jean-Baptiste (1961), Anne (1963), Julienne (1964), Laurent (1967) et enfin Stéphane (1968).

Au tournant des années 1970, Roger et Marcelle Pasquier entourés de leurs enfants



Dix enfants! C'est une grande famille que vous aviez programmée dès le départ?

Quand nous nous sommes mariés, nous nous étions fixé un nombre de cinq enfants!

Comment un chef d'entreprise fait-il pour être également un papa?

Je ne peux pas dire que j'ai été suffisamment présent. Mais j'ai eu la chance d'avoir une épouse extraordinaire, toujours disponible, toujours présente et attentive. Jamais je n'aurais pu réaliser tout ce que j'ai fait sans une épouse aussi douée et généreuse. Mon travail m'occupait complètement dès cinq heures du matin jusqu'au début de la soirée. J'étais rarement à la maison

à midi. Je ne m'occupais donc pas beaucoup de la famille. Cette situation a changé par la suite dans la mesure où je n'allais plus sur les chantiers. J'essayais de rentrer pour le repas de midi et de consacrer du temps à ma famille durant les week-ends. Il faut dire

que mes activités politiques n'ont pas facilité ma présence à la maison, car les sollicitations sont nombreuses. Il a fallu prendre des décisions énergiques pour me consacrer davantage à ma famille: limiter mes responsabilités au sein des sociétés sportives et consacrer un temps de calme et de prières – retraites – qui furent pour moi une sauvegarde dans les épreuves qui m'attendaient plus tard.

Le fait que votre famille soit issue du milieu conservateur a-t-il favorisé ou défavorisé votre développement à l'échelle du district et du canton?

Je ne pense pas que cette appartenance politique ait eu une influence. On travaillait principalement avec les communes et les sensibilités politiques ne jouaient pas un rôle important.

Nous sommes au Pâquier au début des années 1950. Quels souvenirs gardez-vous de l'ambiance qu'il y régnait?

Ce qui était malheureux, dans le village de cette époque, c'est qu'il n'arrivait pas à se développer. Rien ne bougeait, malgré la proximité d'une ville comme Bulle qui, elle, se développait. Les propositions d'amélioration des infrastructures étaient quasiment toujours accueillies par un refus de l'assemblée communale. Ce n'était pas une question de partis politiques. C'était un problème de mentalité et de rognés personnelles, de jalousies parfois aussi...





La société de tir, L'Arbalète, du Pâquier, lors d'un tir en campagne

Mais ce genre d'attitudes était-il vraiment propre au Pâquier? C'était plus évident au Pâquier, pour des raisons qui m'échappent. C'était probablement lié à une mentalité paysanne où les familles et les clans étaient très présents. Il y avait bien les votations cantonales ou nationales, mais, sur le plan communal, il n'y avait pas de politique. Le jour où les partis se sont constitués, les choses ont évolué. Certes, les Partis radical et conservateur se bagarraient pour les élections, mais, une fois l'échéance passée, il n'y avait plus de questions politiques. Les radicaux prenaient un secrétaire communal chrétien-social et ça fonctionnait bien! C'est donc seulement à partir des années 1950 que l'état d'esprit a

changé. Mon père, qui était syndic, avait été malmené en assemblée communale. Alors un soir, papa nous a rassemblés et nous a dit: «Comme ça, ça ne va pas. Il faut qu'on s'en aille du Pâquier.» C'est ce qui l'a décidé à déplacer le siège de l'entreprise à Bulle.

Ce déménagement est donc essentiellement lié au climat qui régnait au Pâquier?
Il y avait un sentiment de jalousie par rapport à notre père. Mais que pouvait-on lui jalouser? Il n'avait que son travail, c'est tout! C'était une mentalité comme ça. Mon père, syndic de 1950 à 1954, avait présenté des projets de réfection de chalets et d'amélioration de l'adduction d'eau, qui étaient une nécessité absolue pour la commune. Car aucun nouvel arrivant ne pouvait être accepté. Mais ce fut un nîet en assemblée... D'ailleurs, même au sein du Parti radical quand mon beau-père Jules Andrey était syndic, il ne pouvait pas se faire entendre. C'était le règne des clans. Mon beau-père – qui n'était à ce moment-là encore que mon futur beau-père – avait présenté l'aménagement des routes communales et avait rencontré un refus. Je l'avais convaincu de présenter le projet une deuxième fois. J'avais rameuté tous les copains de mon âge qui avaient le droit de vote afin qu'ils participent à l'assemblée. A la première tentative, même le contrôleur des routes et le facteur avaient été défavorables. Comment voulez-vous faire dans ces conditions? Le second vote, qui a été positif, a marqué le début d'une nouvelle ère.

Votre père a-t-il démissionné de la syndicature?
Non, il ne s'est pas représenté au terme de la législature.

Et comment le transfert du siège de l'entreprise du Pâquier à Bulle a-t-il été perçu?
Ses relations avec Le Pâquier n'ont jamais été faciles, et depuis le début. Je ne sais pas pourquoi, mais il y avait vraiment une rogne contre lui. Même quand on a construit nos ateliers au bas du village, il a été sérieusement question d'aller les installer sur la commune de La Tour-de-Trême. On avait envisagé d'aller sur la parcelle où se trouve actuellement la Migros, sur le terrain du Transval. Mais, grâce à la paroisse du Pâquier, propriétaire du terrain, qui nous a offert cette surface, mais que nous avons quand même payée, l'entreprise a fini par construire ses dépôts et ateliers au Pâquier, sur le site actuel.

Construction de la première maison familiale des Pasquier



Le déménagement de l'entreprise Jean Pasquier, qui représentait une importante moins-value pour la commune, n'a-t-il pas modifié l'attitude de certains citoyens ?

Pas du tout ! Il faut dire que la commune était fiscalement dans une situation désespérée. Elle était toujours au maximum de l'impôt et n'arrivait cependant pas à tourner. Les recettes de l'impôt ne suffisaient même pas à payer l'assistance sociale. Il y avait beaucoup de paysans qui payaient, en fonction de leurs revenus, un minimum d'impôts.

Votre père a-t-il souffert de cette situation ?

Oui, il en a souffert, car il n'en comprenait pas les raisons. Il considérait qu'aucun argument ne la justifiait. Il n'y avait aucune raison de

lui en vouloir. Au contraire, je pense qu'on aurait dû le remercier. Bien sûr, une bonne partie des projets présentés au niveau communal pouvaient être réalisés par l'entreprise. C'est d'ailleurs probablement ce qui, à l'époque de papa, motivait le refus de nombreux citoyens en assemblée communale. Sans ce climat négatif, je suis persuadé que Le Pâquier serait différent aujourd'hui.

Pourtant ces infrastructures étaient à réaliser...

Bien sûr ! Et je peux même dire qu'une grande partie des plans du réseau routier et des projets le concernant, c'est moi qui les ai réalisés. Gratuitement ! Il n'y a jamais eu de factures d'ingénieurs ou d'autres. Rien du tout ! C'est, certes, l'entreprise qui a réalisé les travaux, mais après les soumissions habituelles. Cela n'a pas été attribué simplement comme ça ! Quand j'étais au Conseil communal, je n'ai jamais eu de problème de ce genre : lorsqu'une décision touchait l'entreprise, je me récusais et je quittais la séance.

Et vous-même, comment avez-vous vécu cette relation ?

Personnellement, je n'ai pas souffert de la situation antérieure. A partir du moment où les partis politiques se sont constitués, avec l'ambition d'une bonne gestion des affaires publiques, les choses ont changé. En assemblée, à condition que les projets soient bien présentés, je n'ai jamais rencontré de refus. On a construit une deuxième étape de route, la salle polyvalente ; on a réalisé l'adduction d'eau, l'épuration de l'eau à la suite des dégâts liés au débordement des ruisseaux en 1968 ; jamais les projets d'endiguement n'ont été contestés. Il n'y avait pas d'opposition systématique comme par le passé.

Votre père a-t-il gardé son domicile au Pâquier ?

Non, il a déménagé à Bulle où il a pris domicile. Les premiers bureaux étaient situés dans les appartements de la villa où s'était installée la famille, à Bulle. C'était une propriété acquise de la famille Folgera, dans les années 1954-1955. Mes frères et sœurs ont habité Bulle.

Et vous, vous êtes resté fidèle au Pâquier ?

A mon mariage en 1950, mon père habitait encore Le Pâquier. Et j'ai donc construit au Pâquier. Je ne me suis même pas posé la question, car j'entretenais les meilleures relations avec les gens du Pâquier.

Le contexte politique a-t-il été important dans les débuts de l'entreprise. Avez-vous souvenir d'un grand chantier que vous n'auriez pas eu pour des raisons politiques ?

C'est arrivé, mais plus tard. Lorsque l'entreprise Jean Pasquier & Fils est devenue plus importante, l'Etat de Fribourg avait peur de donner le sentiment de la favoriser. Le directeur des Travaux publics de l'époque, Claude Genoud, avait refusé de nous adjuger un lot de la N12 alors que nous étions les moins chers ! Il avait peur d'être accusé de favoritisme. Nous avons dû intervenir à Berne pour cette décision soit cassée et nous avons obtenu finalement gain de



Chantier de la première maison familiale

**Roger Pasquier,
syndic du Pâquier,
en séance du conseil**



cause. Mais je n'ai pas le sentiment que la politique est entrée en ligne de compte, sauf peut-être avec la ville de Bulle.

Quel genre de problèmes avez-vous rencontrés avec la ville de Bulle?

Notre entreprise n'a jamais pu travailler comme il faut avec Bulle. Nous avons toujours eu de la peine à réaliser les projets de la commune de Bulle. Le syndic du moment était pourtant un Pasquier, mais radical!

Quand vous êtes-vous présenté pour la première fois au Conseil communal?

Je me suis présenté en 1958 et j'ai été actif comme conseiller communal de 1958 à 1962, et en qualité de syndic de 1962 à 1984.

La première élection fut-elle disputée?

Oui, très disputée! Au Pâquier, les élections, cela a toujours été quelque chose, avec 95% de participation!

Quelle était la répartition politique de cette époque?

A ce moment-là, la représentation était uniquement radicale et démocrate-chrétienne. Quand mon beau-père était syndic, la majorité était radicale. Quand j'ai été élu syndic par le conseil, en 1962, c'est Bruno Yerly qui souhaitait l'être pour le Parti radical. Mais il n'a pas été élu par le conseil et a démissionné. Bien que je sois allé le trouver pour lui demander de rester, il a préféré quitter l'Exécutif communal.

C'était donc une politique villageoise animée?

Oui! On peut préciser que c'est au moment où les femmes ont eu le droit de vote que le PDC a pris la majorité. Certains ont prétendu que c'était à cause des couvents de religieuses présents sur la commune et qui votaient conservateur! Ce qui n'est certainement pas vrai.

Comment se passaient les élections?

On allait trouver les gens. On avait une liste et on vérifiait ceux qui allaient voter et ceux qui n'allaient pas. On allait chercher ces derniers. Mais les autres faisaient la même chose! Mais il faut dire que, une fois passé la politique partisane très dure et sans concession des périodes électorales, il y avait une réelle volonté des élus et de l'administration de mener une politique commune, soucieuse et prévoyante en matière d'économie en prévision des dépenses d'aménagements considérables qui nous attendaient. Grâce à une excellente collaboration au sein du Conseil communal et à la confiance de la population, le travail s'est fait.

En 1962, vous êtes donc syndic du Pâquier. Une volonté de votre part ou un service rendu à la collectivité?

C'est un service que j'ai rendu à la collectivité, mais tout le monde ne vous dira pas la même chose! Pour moi, il y avait un objectif clair: il fallait que Le Pâquier bouge.

**L'engagement communal –
la syndiculture (1962-1984) –
les réalisations**

Vous avez tenu les rênes de cette commune durant vingt-quatre ans. Quelles sont les réalisations qui ont compté durant ce quart de siècle ?

Durant cette période, tout ce qui a été réalisé au niveau communal l'a été sous ma direction et sous ma responsabilité: aménagement des routes, construction de la route de la Chia, plan d'aménagement local, endiguements, plan directeur d'épuration, adduction d'eau, salle communale polyvalente, rénovation du bâtiment scolaire avec l'installation de l'administration communale, instauration de l'école enfantine dès 1966... Nous avons beaucoup travaillé autour de l'eau, approvisionnement et épuration. S'est posé rapidement le problème du financement. Je me souviens avoir dû me rendre à Berne pour convaincre la Confédération de subventionner notre projet d'adduction. Berne refusait d'entrer en matière sous prétexte que l'agriculture n'en était pas bénéficiaire. J'ai dû leur prouver que le nombre de fermes alimentées par le réseau communal était très important. Finalement, nous avons obtenu un subventionnement partiel du projet. L'épuration a également représenté un gros et difficile dossier. Et nous avons dû nous bagarrer fermement pour réaliser les choses correctement. Les services de l'Etat voulaient nous obliger à construire une station d'épuration en aval de la gare. Il existait alors une tendance à prévoir une station par commune... De plus, ils voulaient contraindre la commune à récolter toutes les eaux de pluie. Au terme de grandes difficultés et de longues palabres, nous avons pu construire un système séparatif, ce qui est aujourd'hui une obligation. Et je crois bien que ce furent les premières canalisations réalisées en séparatif dans le canton. Je suis même intervenu au Grand Conseil sur cette question.

Durant ce quart de siècle, quelle est l'évolution démographique du Pâquier ?

Le Pâquier est passé de 500 habitants à quelque 750 personnes. Et, malgré cette progression de la population, les finances communales se sont améliorées. Et de nombreuses infrastructures ont été réalisées, notamment pour les personnes âgées. Dans un premier temps, j'ai personnellement acquis et transformé une grange-écurie qui était propriété de la commune. Il s'agissait de transformer le bâtiment appelé le Clos à Perret en petits logements destinés aux personnes seules. Plus tard, l'entreprise JPF a vendu, à un prix extrêmement favorable, le terrain nécessaire à la construction d'un bâtiment contenant une douzaine d'appartements destinés aux personnes âgées. A l'origine de ce projet, il y a eu le don de M^{me} Hohl qui a créé

la fondation «Les Trois Trèfles». Grâce au soutien de la commune et aux aides fédérales, ces appartements ont pu être réalisés.

Aucune volonté de fusion durant la période de votre syndication ?

Non ! Il y avait une bonne entente avec la commune de Gruyères, notamment quand on a construit la route qui va de La Tour-de-Trême à Pringy. La route étant à l'époque communale, nous nous étions entendus avec Gruyères pour obtenir une subvention cantonale.

La particularité de la commune du Pâquier était d'abriter deux communautés religieuses. Cela représentait-il un coût pour la collectivité ?

Non, au contraire ! Les communautés religieuses ne paient pas beaucoup d'impôts, mais elles ne coûtent rien à la collectivité. Leur apport spirituel nous est plus précieux ! Montbarry en son temps, et le Carmel encore davantage aujourd'hui avec ses biscuits, ont fait connaître Le Pâquier loin à la ronde. J'ai toujours entretenu de bonnes relations avec les religieuses que je connaissais toutes. L'entreprise a travaillé sur les chantiers de Montbarry et du Carmel, auxquels j'ai personnellement participé. Nous mangions la soupe chez les religieuses durant les chantiers !

En 1984, vous décidez de démissionner du Conseil communal. Les raisons ?

Il fallait que j'arrête un peu. J'en avais assez fait. J'avais quitté le Grand Conseil en 1981. Et puis il fallait faire la place aux plus jeunes. Un bail de vingt-quatre ans, c'est long, mais je dois dire que je suis très content de l'avoir fait. Je n'ai eu ni problèmes ni regrets. Ce qui devait être réalisé l'a été. Et je mesure aussi la

Extrait de l'édition de *La Gruyère* du 13 septembre 1984



différence avec mon père, qui, durant sa période de syndicature, a été beaucoup critiqué. Je ne dis pas que l'on ne m'a pas critiqué, mais l'état d'esprit était différent.

Reste que vous avez été très actif dans la sociabilité du Pâquier, car votre nom apparaît dans de nombreuses sociétés et organisations!

J'ai été actif au sein de plusieurs sociétés. Comme président fondateur de la société de jeunesse du Pâquier en 1945, à l'âge de 19 ans. J'ai été membre de la société de tir L'Arbalète et je suis devenu le parrain du drapeau en 1948. En 1978, j'ai aussi parrainé le drapeau des sapeurs-pompiers de la Gruyère, comme, cinq ans plus tard, le drapeau du syndicat FCOBB. Les tireurs vétérans fribourgeois m'ont également fait l'honneur de solliciter mon parrainage pour leur drapeau. Parmi les activités que j'ai conduites avec plaisir, il est également la présidence durant vingt ans du Syndicat des routes alpestres des Prés-d'Albeuve. Et il est un endroit sur lequel j'ai veillé tout particulièrement: il s'agit de la chapelle des Clés que j'ai contribué à fonder en 1950 et dont j'ai été responsable durant plus d'un demi-siècle. C'est un endroit vers lequel je monte toujours avec beaucoup de plaisir, car il représente pour moi un îlot de calme et de spiritualité.

Bénédiction du drapeau de la société de tir, dont Roger Pasquier est le parrain



Cinquantième anniversaire de la Chapelle des Clés, en 2006



Bénédictio des drapeaux de la fédération des sapeurs-pompiers de la Gruyère (à gauche) et du syndicat FCOBB (à droite)



Autre dimension de votre engagement politique, votre engagement au sein du Parti démocrate-chrétien, dont vous avez été le vice-président de la section gruyérienne, et votre mandat de député. Le choix du parti n'a pas été un dilemme...

Mon éducation chrétienne et mon travail proche des ouvriers dont la vie était difficile et pénible m'ont toujours engagé à soutenir une politique susceptible d'améliorer les conditions sociales. J'ai toujours été sensible aux arguments de la doctrine sociale de l'Eglise. Et j'ai la conviction que, si cette doctrine était davantage appliquée, le monde se porterait mieux!

Vous vous situez donc plutôt sur l'aile gauche du PDC?

J'ai toujours été sur l'aile sociale du PDC bien que je fusse patron d'entreprise. Mais, comme responsable d'entreprise, vous devez défendre la dimension sociale, dans la mesure de vos possibilités économiques bien sûr. J'ai toujours été favorable à une politique pragmatique, à une politique des petits pas. Ce n'est pas en lançant des idées et des projets irréalisables que l'on fait avancer la société. Cela doit être la ligne du PDC. Il s'agit de favoriser à la fois



**Sous le tableau des Trois Suisses,
le député Roger Pasquier**

le développement de l'économie et d'être attentif aux dimensions sociales. Je regrette l'attitude actuelle de certaines grandes entreprises ou de certaines banques qui distribuent des millions et des millions en bonifications. Les salaires exorbitants de certains directeurs d'entreprises ou de banques me semblent complètement anormaux. Il y a là une dérive avec laquelle je ne peux pas être d'accord.

La députation – le PDC

Comme député, avez-vous soutenu des projets qui allaient dans le sens d'une politique plus sociale?

J'ai toujours été favorable à une politique aux dimensions sociales, quand elle touche à des sujets comme l'AVS ou les allocations familiales. J'ai fait partie, pendant bien quelques années, de la commission qui traitait des contrats collectifs au sein de la Fédération des entrepreneurs. C'est dans ce genre de commissions que se règlent les problèmes. Les bagarres ne servent à rien: il faut trouver des solutions. C'est la raison pour laquelle j'ai peine à comprendre aujourd'hui la stratégie du Parti socialiste suisse qui s'oriente vers une confrontation des classes. Ce n'est pas la voie de l'efficacité.

Estimez-vous que le PDC a évolué dans une bonne direction?

Le PDC doit poursuivre dans la philosophie qui est la sienne depuis toujours. Il s'agit de défendre la liberté de ce pays, les valeurs humaines fondamentales, assurer la formation spirituelle et morale de ses habitants et leur assurer également une vie matérielle décente. Mais le PDC actuel devrait mieux faire connaître sa pensée et son action dans les médias. Il a tout intérêt à dévoiler ses positions, ses actions, ses réussites, en se démarquant davantage.

Roger Pasquier en compagnie de responsables politiques (2^e rang, 5^e depuis la droite)



Depuis que vous avez quitté le Grand Conseil fribourgeois en 1981, la force du PDC cantonal a fondu comme neige au soleil. Quelles sont, à votre avis, les causes de cette diminution ?

Il y a d’abord un éclatement du paysage politique et le renforcement du Parti socialiste et de l’UDC. Ce dernier parti rassemble, au niveau suisse, les mécontents. Mais je ne crois pas que l’UDC pourra maintenir ses positions actuelles, avec son idéologie. Si ces partis ont gagné du terrain, c’est aussi parce que le PDC ne défend pas suffisamment ses propres valeurs, et notamment ses valeurs chrétiennes. L’un des problèmes du PDC est, à mon sens, le départ de la classe ouvrière des chrétiens-sociaux, à la suite d’une scission liée au fait qu’un député singinois n’avait pas obtenu la présidence du Grand Conseil qu’il briguait. Comme membre du comité de la section gruérienne du PDC, j’ai tout fait pour garder cette aile chrétienne-sociale à l’intérieur du parti.

Avez-vous envisagé une candidature pour d’autres mandats ?

Non ! Je n’avais pas le temps, ou alors il fallait sacrifier l’entreprise. J’aurais dû prendre la présidence du Grand Conseil, selon le tournus habituel. Mais je n’ai pas voulu et j’ai demandé à Henri Steinauer de prendre ma place. Je ne pouvais pas assumer davantage avec la direction de l’entreprise. Même la section gruérienne du PDC, je n’ai jamais voulu en prendre la présidence, tout en en assurant la présidence ad interim durant une décennie...

Durant quatre législatures, de 1961 à 1981, vous avez été député au Grand Conseil. Vous, l’homme d’action, ne vous êtes-vous pas ennuyé sur les bancs du Législatif cantonal ?

Ennuyé ? Je ne dirais pas, mais je dois avouer que j’ai préféré la syndiculture. Je suis plus un homme d’exécutif. J’ai apprécié le travail de député, notamment au sein du groupe parlementaire. Et je pouvais m’appuyer sur les forces à l’intérieur de l’entreprise, notamment sur mon secrétaire général, Jean-Louis Castella, qui est devenu lui-même député dès 1981. Mais ma difficulté, c’était lorsque je devais m’exprimer, car cela me demandait beaucoup de temps de préparation.

Aviez-vous des sujets de prédilection ?

Non, je me suis exprimé sur tous les thèmes, mais naturellement en priorité sur les sujets qui me concernaient. C’est sur ces objets que vous pouvez apporter quelque chose de plus. Mais il faut reconnaître que, lorsque je parlais d’épuration de l’eau ou d’aménagement du territoire, je n’avais pas l’impression d’être entendu. Il n’y a que les juristes qui sont écoutés ! Parfois, on fait des lois qui ne tiennent pas debout... Quand on les vote, on sait déjà que leur application sera difficile voire impossible !

Quelles sont les figures politiques que vous avez appréciées parmi les membres du Gouvernement ou parmi vos collègues députés ?

Je pense que des personnes comme Pierre Dreyer, Paul Torche, Ferdinand Masset ou Edouard Gremaud étaient des responsables politiques de haut niveau. Arnold Waeber et Pierre Dreyer ont fait ensemble des choses formidables pour le canton, et pas seulement pour le canton. Si la ville de Bulle s’est développée considérablement, c’est parce qu’ils ont bien travaillé avec les syndicats de l’époque, Auguste Glasson, Gaston Dupasquier et Gérald Gremaud. J’ai eu

naturellement davantage à faire avec le directeur des Travaux publics. Et je dois avouer que j'ai préféré un Jean Riesen, pourtant socialiste, à un Claude Genoud, toujours réticent, toujours craintif de la critique que ses décisions pouvaient engendrer. Avec Claude Genoud, il fallait toujours se bagarrer alors que Riesen était plus ouvert au dialogue.

Le fait d'être le patron d'une des plus grosses entreprises du canton est-il un avantage ou un désavantage lorsqu'on est député?

C'est sans aucun doute un désavantage. Il y avait toujours cette suspicion que, lorsque vous défendez l'intérêt général, vous défendez d'abord votre propre entreprise. Un exemple? Je savais que la commission des routes nationales du Conseil national, dans laquelle le canton de Fribourg était représenté par l'ingénieur Béda Hefti, devait se réunir à un moment donné pour prendre la décision sur le tracé de la N12. J'ai alors approché le conseiller d'Etat Claude Genoud pour lui suggérer que le Grand Conseil prenne une position officielle et unanime afin d'influencer le choix de la commission. Il m'avait répondu: «Mais, monsieur Pasquier, ce n'est pas vous qui devez faire une telle proposition!» Finalement, il a réuni les groupes parlementaires et le Grand Conseil s'est exprimé unanimement en faveur de la N12, quelques jours avant la décision de Berne. Il ne fallait donc rien demander pour l'entreprise. Mais, dans la mesure où je connaissais bien les problèmes, je ne me gênais pas d'aller chez l'un ou l'autre conseiller d'Etat pour évoquer tel projet ou telle soumission.

Vous avez donc eu beaucoup de contacts personnels avec les conseillers d'Etat?

Des contacts très fréquents, en effet. Au sujet de quantité de dossiers qu'il fallait faire avancer. Lorsque, par exemple, les subventions liées à la réfection de la route de Cerniat – abîmée par un éboulement – tardaient, il a suffi que Paul Torche fasse le déplacement pour que le problème se règle rapidement.

Mais, au final, ne pensez-vous pas que votre mandat de député, que votre position proche du pouvoir a favorisé la progression de votre entreprise?

Au final, peut-être. Mais pas directement avec l'Etat, davantage par les relations que vous nouez avec les autres élus, avec les syndicats qui représentent leur commune. Le fait d'avoir été

député a été positif, car ce fut une manière de tisser des liens avec les responsables communaux. Il est possible que, outre la dimension politique, le fait d'employer au sein de l'entreprise un personnel nombreux qui habitait les communes a pu peser sur les décisions des Exécutifs communaux, sensibles à cette dimension sociale.

Et votre appréciation générale sur les autorités gouvernementales qui se sont succédé durant toutes ces années?

Je n'ai jamais connu de difficultés avec les conseillers d'Etat, qui ont toujours défendu l'intérêt général sans approcher les choses de manière partisane. J'ai le sentiment que, de manière générale, nous avons eu des membres du Gouvernement de qualité, quel que fut leur parti. Nous avons entretenu de bonnes relations avec les radicaux et avec les socialistes. Il faut dire que, dans les années 1960 et 1970, les socialistes représentaient un courant très minoritaire. Ce qui est différent aujourd'hui!

Les socialistes étaient peut-être minoritaires, mais ils avaient élu de fortes personnalités, à l'image d'un Denis Clerc!

Je me souviens d'ailleurs d'un épisode au sujet de Denis Clerc. Je ne sais pas pourquoi le directeur de la Santé publique avait participé à une séance organisée à Villars-sous-Mont. C'était une période où l'Etat envisageait l'arrêt de l'exploitation des gravières de Grandvillard. Les autorités – s'appuyant sur l'avis d'un géologue – souhaitaient arroser toute la plaine de Grandvillard afin d'alimenter la nappe phréatique, jugée insuffisante. Plus de 200 personnes participaient à cette séance durant laquelle le géologue avait présenté le projet d'installation de jets sur toute la zone. Je n'ai pas besoin de décrire l'ambiance et de rapporter les mots des paysans quand ils ont entendu ça! Le conseiller d'Etat Clerc avait dû boucler sa serviette en vitesse!

Les années de vos activités de député (1961-1981) correspondent également au décollage de l'économie fribourgeoise. C'est durant ces décennies que le canton – et la Confédération – lancent de gros travaux, et notamment les infrastructures routières. Votre entreprise a participé à la construction des autoroutes, qui ont été décisives pour

l'essor économique fribourgeois. Quelles ont été les personnes déterminantes au sujet de ces routes nationales ?

Le Conseil d'Etat fribourgeois et la députation fribourgeoise à Berne ont joué un rôle essentiel. Sans oublier l'ingénieur Béda Hefti, le seul représentant du canton au sein de la Commission des routes nationales. Avant de prendre leur décision, les organes de la Confédération ont parcouru tout le tracé de la N12 à bord d'un hélicoptère. Les participants se sont alors rendu compte que les travaux étaient déjà bien avancés... C'est à ce moment-là que priorité a été donnée à la N12 sur la N1 et qu'ils ont décidé de passer de deux à quatre voies. Il est évident que ces décisions n'interviennent que si vous entretenez des relations suivies avec les autorités supérieures.

Parce que le premier projet de la N12 ne comptait que deux pistes ?

En effet, le premier projet ne prévoyait que deux voies. Mais, d'emblée, toutes les fondations des ouvrages d'art ont été prévues pour les quatre voies. Un jour, je me trouve sur le chantier

**Les fils Pasquier
au service de la patrie**



**Une entreprise familiale –
l'art de la conduite**

du lot 501, dans la région de Corpataux. Et l'inspecteur fédéral qui venait contrôler le chantier me dit: «Mais vous faites une route à quatre pistes là ?» L'ingénieur Nidegger qui m'accompagnait lui a répondu que c'était par souci d'économie, dans la mesure où il conviendrait d'étayer lorsqu'on passerait de deux à quatre voies. Le représentant de la Confédération a rappelé que rien n'avait été décidé pour la suite. Il était évident que l'aménagement simultané des quatre voies coûterait moins cher. Mais il a fallu un gros travail de fond pour convaincre les autorités de la réalisation simultanée de ces quatre voies. J'ai eu, durant cette période, des relations suivies avec le Conseil d'Etat pour l'informer de la situation des travaux et des avantages techniques et économiques en jeu. Cette priorité à la N12 et la réalisation rapide des quatre voies a fait dire au conseiller fédéral Delamuraz un mot resté célèbre: «Pendant que les Vaudois racontaient des witz sur les Dzodzets, les Fribourgeois ont construit la N12!»

Jean Pasquier & Fils, comme son nom l'indique, est une entreprise familiale. Comment s'est organisée la répartition des responsabilités ?

J'ai pris la direction de l'entreprise au décès de mon père, alors que le secteur des bâtiments a été confié à mon frère Jean-Marie et que la logistique est revenue à mon frère Edmond. Avec le développement de l'entreprise – dès 1970 en société anonyme – les choses sont devenues plus difficiles. Mais mon souci principal était de préserver l'unité de la famille. Et au moment où les exigences économiques et financières se sont imposées, il a fallu créer une nouvelle structure pour l'entreprise et obtenir la majorité au sein de la société anonyme. J'ai cherché à tout prix à éviter un éclatement. Mais il fut nécessaire d'assurer le financement de l'entreprise et une société anonyme a été créée. C'est à ce moment-là que mes frères sont partis. J'ai dû payer cher – certainement trop cher – le rachat de leurs actions et cela a engendré, pour moi, d'énormes difficultés au début des années 1990. Mais il était devenu indispensable d'organiser l'entreprise de manière à ce qu'il n'y ait qu'un centre de décisions. Lorsqu'une entreprise est en hoirie, il est difficile de trouver des majorités pour avancer.

La famille Pasquier à la fin des années 1980



N'aurait-il pas été préférable de régler cette organisation plus tôt ?

Oui, il aurait fallu le faire à la mort de notre père. Nous y avons pensé, mais avons été mal conseillés.

Et le résultat vous a-t-il convenu ?

Je crois que les choses se sont finalement bien passées, même s'il existe peut-être encore quelques réminiscences. Trois années ont quand même été nécessaires pour régler cette organisation !

Mais la succession tardive de votre père achevée, vous avez dû préparer la vôtre. Et contrairement à ce qui s'est passé après votre papa, où vous êtes apparu comme l'héritier légitime au niveau de la direction, cela a été plus compliqué à votre suite. Comment se sont passées les choses, alors que vous aviez neuf enfants ?

Ce sont des questions très délicates, où il s'agit de tenir compte de ce que l'on considère comme important pour l'avenir de l'entreprise, de la formation des personnes, de leurs capacités, de leurs envies... La conduite d'une entreprise comme JPF exige des aptitudes que tout le monde ne possède pas. Cela ne suffit pas de vouloir, il faut également savoir. Il convient de disposer de qualités d'organisation, de conduite des gens, de capacités financières... Alors aujourd'hui, avec le recul, je considère que cela s'est bien passé. Chacun a obtenu un poste ou une fonction en rapport avec ses possibilités et ses capacités, et j'ai le sentiment que tout le monde est assez satisfait. Personne n'a été mis de côté et chacun de ceux qui l'ont souhaité a trouvé sa place dans l'entreprise d'après ses qualités.

Difficile d'être à la fois père et chef d'entreprise : n'êtes-vous pas partagé entre plusieurs sentiments ?

Le sentiment, c'est que l'entreprise fonctionne ! Et tout le monde y retrouve son compte. J'ai toujours dit à mes enfants qu'ils devaient gagner leur vie eux-mêmes. Et j'ai fait en sorte qu'ils la gagnent eux-mêmes. C'est le cas de mon fils Jacques, qui a repris les rênes de l'entreprise en 2001. Après avoir acquis son diplôme d'architecte à l'EPFL, il a d'abord travaillé à l'extérieur, au Service des monuments historiques, puis s'est associé pour créer son

Chez les Pasquier, la bénichon est synonyme de retrouvailles familiales

54

propre bureau. Ce n'est que par la suite qu'il est venu dans l'entreprise, où il se révèle un vrai chef et un véritable entrepreneur.

Vous dites que cela n'est pas donné à tout le monde d'être un chef d'entreprise. Quelles sont donc, à votre avis, les qualités d'un bon chef?

Il faut d'abord bien connaître son métier. C'est capital. Ensuite, il faut avoir une personnalité capable de prendre des décisions au bon moment et sans précipitation. Il vaut la peine de prendre le temps de la réflexion et du conseil. Il est important d'être épaulé par un bon conseil d'administration qui vous conseille et vous soutient. Si j'avais eu un tel conseil au début, je n'aurais probablement pas fait certaines bêtises foncières! Un chef doit également s'entourer de bons collaborateurs. Et j'ai eu, pour ma part, la chance de pouvoir compter sur des personnes comme Simon Vial au début, puis Jean-Louis Castella ou Michel Ducrest. Je cite ces noms, mais je pourrais en citer beaucoup d'autres. Autre qualité essentielle d'un chef d'entreprise: la vision de l'avenir. Quand on a acheté les gravières de Grandvillard, nous avons dû nous décider en quelques jours, car, en fonction d'un changement de loi fiscale, tout le monde profitait de vendre. En quelques jours, en 1972, nous avons sorti plus de cinq millions de francs, avec l'aide de la Banque cantonale. Ces achats ont été décisifs pour la pérennité de l'entreprise, mais on ne l'a constaté que plus tard! Même décision lorsqu'on a acheté la gravière de Châtillon à Corpataux. Il s'agissait de s'assurer du gravier pour un quart de siècle. A Grandvillard, JPF exploite les gravières depuis 1964 et en dispose encore pour les vingt prochaines années. Dernièrement, le conseil d'administration a décidé d'investir des moyens importants pour renouveler et moderniser les installations de Grandvillard. Afin d'assurer le ravitaillement en gravier de l'entreprise pour les prochaines décennies.

55





De Jean Pasquier

au groupe JPF

Les débuts de l'entreprise ■ La période de crise et de guerre ■ La mécanisation – L'essor de l'après-guerre ■ Jean Pasquier & Fils ■ L'ouverture vers Vaud – le Jura ■ JPF Construction SA (1979) ■ Le créneau de l'immobilier ■ Télérégion SA (1982) ■ La conquête du marché valaisan (1985) ■ Le départ des frères (1993-1994) ■ Une transition dans un climat de restructuration (1994-2004) ■ L'ère Jacques Pasquier (dès 2001)

Après avoir quitté la maison Despond, à Bulle, votre père Jean fonde sa propre entreprise, qui prend en réalité appui sur celle de son propre père Pacifique. Quel genre d'activités réalise-t-il ?

En 1926, mon père fonde effectivement sa propre entreprise. Mais, au début, il effectuait beaucoup de travaux de construction et de réfection de chalets d'alpage. Il travaillait autant le bois que la maçonnerie. Ainsi refit-il des chalets comme celui des Combes, entre la Dent-de-Broc et la Dent-du-Chamois. Le transport du matériel, du village jusqu'aux plus lointains alpages, se pratiquait avec des chevaux et à dos d'homme. Un voyage avant le déjeuner, un autre après le souper. On portait alors à dos d'homme jusqu'à 50 kilos de ciment, et jusqu'à six voyages par jour. L'entreprise travaillait beaucoup pour la famille du comte de La Chesnais de la Salle, qui était propriétaire de pas moins de 93 chalets d'alpage en Gruyère et dans

le canton. Je suis allé bien souvent sur ces alpages avec mon père et M^{lle} Morard, qui représentait le propriétaire. Au niveau du génie civil, l'entreprise a notamment travaillé pour les PTT, en réalisant des travaux de fouilles. Elle a notamment posé des kilomètres de câbles de téléphone sur le tronçon Bulle-Fribourg. Le premier travail important réalisé fut l'élargissement de la route cantonale, près de la gare d'Albeuve. Mon père avait perdu 6000 francs dans l'opération, c'est-à-dire la somme que maman lui avait apportée lors de son mariage. En 1929, Jean Pasquier reprend de son frère Paul la maçonnerie. Et dès 1932 s'ajoutent les travaux de terrassement puis les travaux routiers.

D'où venait la main-d'œuvre ?

Il y avait beaucoup de main-d'œuvre disponible. Selon les documents de 1903, on facturait les heures de régie à 17 centimes ! Mais la plupart du temps, les ouvriers n'étaient pas rétribués à l'heure. Ils étaient

Construction du réservoir d'eau potable à Vuadens (à droite, celui de Villars-sous-Mont en 1933)



payés au mètre courant de fouille qu'ils creusaient! Si l'entreprise a pu développer ses travaux de génie civil, c'est parce que nous avons disposé dès le début de gens capables, qui ont accepté d'assumer des responsabilités.

Quelle était la concurrence?

La concurrence, dans le domaine de la maçonnerie, était représentée par les entrepreneurs et les ouvriers italiens. Ces immigrés, venus d'Italie, disposaient de leur propre main-d'œuvre et ont souvent fondé leur propre entreprise.

Mais si on se replace dans cette Gruyère des années 1920, on a le sentiment que tout était à faire au niveau de la construction.

L'un des premiers chantiers dont je me souviens, c'est la construction du réservoir d'eau potable de Villars-sous-Mont, en 1933. Cette même année, on a construit la route Montbovon – Les Allières. C'est mon oncle Netton, le frère de papa, qui était contremaître. Tous les travaux se faisaient à la main et on comptait entre 30 et 40 ouvriers. Sur ce chantier, on avait l'obligation de n'employer que des ouvriers mariés avec enfants et nous devions changer d'équipe tous les quinze jours. C'était une règle imposée en raison du chômage. Il faut dire que nous étions en pleine crise économique.

Comment l'entreprise Jean Pasquier a-t-elle résisté à la crise?

Ce fut une période très difficile. Et mon père créa des associations avec d'autres entrepreneurs pour réaliser certains projets. Pour la route Montbovon-Les Allières, par exemple, il s'était lié avec Edmond Masset de Vaulruz. M. Masset travaillait aussi sur les bitumes pour les avoir suivis avec Stuaq.

Et pendant la guerre, l'entreprise tourna naturellement au ralenti.

Non seulement les ouvriers étaient mobilisés, mais nous n'avions plus de moyens de transport. Il n'y avait plus de benzine. Et mon père était contraint d'utiliser un vélo pour visiter les chantiers. L'entreprise ne s'est pas arrêtée pour autant. Mon père n'était pas mobilisé, car il n'était pas astreint au service.

La charpente du couvent du Carmel au Pasquier en 1936

Vous-même, vous avez 20 ans à la sortie de la guerre. Quels souvenirs de cette période?

J'ai fait mon école de recrues à 19 ans, au Tessin, à la sortie du Collège St-Michel. J'ai fêté mes 19 ans à l'école de recrues. Et j'en suis sorti en 1945, juste après la signature de l'armistice. Je dois dire que je n'ai personnellement pas ressenti beaucoup les effets de la guerre. Il y eut, certes, des restrictions sur la nourriture, mais nous avions une mère très prévoyante. Durant la guerre, elle devait continuer à nourrir des équipes de 30 ou 40 personnes à Abländschen ou à Avry-devant-Pont, lorsque nous travaillions sur le

La période de crise et de guerre

chantier des coupes de bois du barrage. Elle ne pouvait pas nourrir tout ce monde avec les coupons que l'on recevait! Je me souviens qu'elle avait gardé tous les coupons de riz, dont personne ne voulait. Nous avons donc mangé des quantités considérables de riz, que beaucoup n'appréciaient pas, car cet aliment n'était pas entré dans les habitudes. Parfois, papa allait acheter un ou deux fromages à La Joux. Parfois, on allait tuer une vache quelque part. Quelquefois, il y avait du chevreuil. Mais ça, c'était mon oncle Alexis qui s'en occupait!



La fête du buisson du couvent du Carmel, au Pâquier



Quelles étaient les relations avec les ouvriers et les collaborateurs ?

Malgré la dureté des temps, les rapports étaient presque familiaux entre les ouvriers et le patron. Ce n'est que plus tard que les conventions collectives sont arrivées, à la faveur d'une période de chômage, vers 1945-1946. Pierre Pasquier, qui était contremaître charpentier chez nous et président du syndicat, m'avait demandé de l'accompagner à Fribourg afin de revendiquer une aide en faveur des chômeurs. C'est moi qui avais conduit la camionnette jaune de l'entreprise pour l'accompagner, avec le drapeau du syndicat qui flottait sur la camionnette !



L'entreprise se développe progressivement dans les années 1930, mais son décollage n'a-t-il pas véritablement eu lieu après la Seconde Guerre ?

Après la guerre, en effet, l'éventail des travaux s'élargit : endiguements, réservoirs d'eau potable avec une maîtrise des systèmes de coffrage complexes, entretiens routiers... Parallèlement au développement des travaux de constructions routières, il fallut créer le parc de machines nécessaire et consentir de gros investissements. Nous avons acheté nos premières camionnettes, les bonnes à tout faire de l'entreprise, utiles aussi bien pour le transport des hommes que du matériel. Puis ce fut l'achat d'une voiture, une DKW bien légère pour l'usage qu'on en faisait !

Puis arriva la première jeep Willys qui servait à tout, polyvalente sur les chantiers, mais aussi présente lors des manifestations syndicales contre le chômage, voire clandestinement utilisée pour « aller fréquenter » !

La première jeep Willys en 1949

La mécanisation – l'essord de l'après-guerre

Et les grosses machines de chantier, quand sont-elles arrivées ?

L'entreprise ne disposait pas de machines de chantier. Elle était contrainte de les louer à d'autres groupes, à Dionizotti par exemple, qui nous prêtaient leurs pelles mécaniques. Nous louions également des machines à Stuag. Mais, à un moment donné, Stuag, redoutant la concurrence, a refusé de nous les louer. C'est à ce moment-là que nous avons dû nous résoudre à acheter des machines. Pour le premier emprunt effectué, en 1947, j'ai accompagné papa à la Banque de l'Etat de Fribourg. Le directeur M. von der Weid, avait pris la peine de nous recevoir. Et, après lui avoir expliqué les conditions des travaux et la nécessité de disposer de deux trax, il nous a prêté les 150 000 francs souhaités. Ces trax nous ont été très utiles pour réparer la route de Cerniat qui avait été l'objet d'un éboulement.

Cette mécanisation ne fut pas toujours très bien acceptée par les ouvriers...

Ils avaient peur que les machines prennent leur place. En 1944, durant la construction de la route du barrage de Rossens, on fit venir une pelle mécanique afin de faciliter le travail des ouvriers. Or, cette machine fut refusée par le personnel, qui poursuivit les travaux en transportant la terre par wagonnets tirés par des chevaux!

Mais la demande en infrastructures, au début de la période appelée les Trente Glorieuses, dope l'entreprise et lui permet de faire un bon en avant.

En effet, dès la reprise économique, mon père a pu tirer parti de la situation conjoncturelle plus favorable pour affirmer le développement de l'entreprise. C'est alors le secteur du génie civil qui prend un véritable essor avec la construction de nombreuses routes communales et cantonales, mais aussi avec la réalisation de chemins liés aux améliorations foncières et forestières. La construction routière amena tout naturellement les premières expériences dans le secteur des mortiers bitumineux. D'abord réalisés avec du gravier concassé et une pénétration de bitume, les revêtements bitumineux des routes nécessitaient peu de mécanisation. Pourtant, la rapide évolution vers la fabrication des divers mélanges et mortiers a imposé, tôt, de lourds investissements, tant pour leur fabrication que pour leur mise en place. La première centrale, installée à Saussivue en 1948, permettait une production de 5 tonnes à l'heure de mortiers bitumineux. Quatre personnes avaient

été affectées à cette tâche qui consistait à alimenter la chaudière à bois, laquelle chauffait l'asphalte utilisé à cette époque. Les matériaux de base provenaient du dragage des graviers de la Sarine toute proche.

En 1954, changement important dans le nom de l'entreprise. Elle prend le nom de Jean Pasquier & Fils. Votre père vous associe donc plus directement à la gestion de la maison ?

Soucieux de l'avenir, mon père a eu le souci d'intéresser ses enfants au développement de l'entreprise. Mes frères Jean-Marie d'abord, puis plus tard Edmond, ont progressivement été placés à des postes à responsabilité. L'arrivée de mon frère Jean-Marie permettra au secteur du bâtiment d'évoluer favorablement. De la construction de maisons familiales et d'immeubles collectifs, il s'oriente vers des réalisations plus ambitieuses; silos de traitement des graviers, silos à céréales, ensembles locatifs, bâtiments industriels... Plus tard, il a conduit la construction du pont sur la Jogne, à Broc, un ouvrage compliqué à réaliser. En cette année 1954, j'ai obtenu la maîtrise fédérale d'entrepreneur. Cette période correspond aussi à une véritable explosion de la main-d'œuvre. Lors du trentième anniversaire, en 1956, l'entreprise comptait déjà 120 employés. Le volume des travaux ne cessait d'augmenter, en fonction des investissements

Jean Pasquier & Fils

De gauche à droite:
Edmond Pasquier
Jean-Marie Pasquier
Roger Pasquier





Extraction des sables dans le Lac de Morat, dans le cadre des travaux de la N1

considérables consentis par les communes au niveau des aménagements, des routes, des canalisations. Cette augmentation du chiffre d'affaires nous a permis de mieux former nos cadres, la main-d'œuvre et de parfaire la mécanisation.

Votre père favorise les collaborations et les consortiums pour les travaux de plus grande importance.

En effet, pour les travaux importants, nous étions obligés de collaborer avec d'autres entreprises. Ce fut le cas durant de nombreuses années avec Edmond Masset, à Vaulruz, pour les travaux de génie civil. Puis vinrent plusieurs consortiums avec les entreprises charmeysannes d'Ernest

et Marcelin Ruffieux et de Marcel Aeby, puis celle de Natal Brusa, de Guin. Des amis de mon père apportèrent entre 1949 et 1964 leur contribution à l'entreprise Jean Pasquier et Compagnie, Beat Camenzind et Raymon Thorin. Il s'agissait de consolider financièrement l'important développement qu'avait connu l'entreprise.

Peu de temps avant la disparition de votre père Jean, qui meurt le 4 juillet 1962, vous vous déplacez même avec lui en Allemagne pour vous renseigner sur la construction des autoroutes. En prévision de celles qui allaient se construire dans le pays?

Vers 1960, j'ai effectivement fait un voyage avec mon père pour visiter divers chantiers d'autoroutes en Allemagne afin de nous informer des possibilités d'utilisation de gros engins de chantier, en prévision de l'ouverture des travaux de la RN1 Genève-Lausanne sur laquelle l'entreprise allait réaliser divers ouvrages d'art. Nous sommes rentrés raffermiss dans notre envie de réaliser de tels projets.

Et ce sera le cas dès 1967 ?

Ce qui était une vue de l'esprit est devenu une réalité à partir de 1967, lorsque nous avons participé à la construction de la N12 qui a ouvert pour nous une nouvelle ère, celle des grands travaux. L'entreprise prenait un nouveau tournant décisif. L'époque de la mise en œuvre de puissants moyens mécaniques était née. Scräpers, bulldozers et autres monstres d'acier venaient à bout des terrassements les plus volumineux.

Mais comment Jean Pasquier & Fils s'est-elle imposée parmi les grosses entreprises helvétiques?

Cela n'a pas été simple! Mais nous avons pu compter sur le Conseil d'Etat fribourgeois qui nous a fait confiance, notamment pour les lots 501 et 502 de la N12, qui vont du viaduc de la Gruyère à la Sarine. Que de temps passé à calculer les premiers chantiers de la N12! Que d'énergie mise à remplir les soumissions avec Michel Ducrest! Que d'efforts fournis pour obtenir l'adjudication! Car ce ne fut pas une sinécure pour notre entreprise. La bonne exécution des chantiers nous a ouvert les portes sur toute la Suisse romande. Ce fut pour l'entreprise une période très fertile: tous les collaborateurs étaient fiers de participer à un ouvrage d'une telle importance. Des ingénieurs aux manœuvres, de la direction aux chefs de chantier, tout le monde se sentait très impliqué par ce projet de la N12. Cette réalisation a encore vu le regroupement de plusieurs entreprises pour l'exécution des revêtements bitumineux. Ce fut l'occasion d'abandonner plusieurs petites stations d'enrobage pour en installer de plus importantes et de plus performantes afin d'obtenir la qualité et les volumes exigés.

Ce début des années 1960 marque également l'extension du rayon des activités de Jean Pasquier & Fils à l'ensemble du canton de Fribourg et au canton de Vaud.

Cette période voit également notre participation à la réalisation de la route du barrage de l'Hongrin dans des délais très courts, à la construction de la RN1 et à l'Exposition nationale de Lausanne. L'importance croissante des travaux réalisés dans le canton de Vaud déboucha sur la fondation de Franel et Pasquier SA, avec pour partenaire l'ingénieur Robert Franel, qui était représentant de la société Robert Aeby, vendeur de machines. Le siège de cette succursale fut

installé d'abord à Vevey puis se déplaça à Lausanne où se trouve toujours le siège social de JPF Construction Lausanne SA. Cette première société nous a permis de mieux nous implanter en terres vaudoises.

Cette extension à l'ensemble du canton de Fribourg et vers le canton de Vaud répondait-elle aussi à une exigence plus économique ?

L'entreprise devait effectivement se développer géographiquement parce que, chez nous, nous ne pouvions plus travailler durant l'hiver. Nous devions atténuer les différences existant entre l'hiver et l'été, entre les périodes de haute et de basse conjoncture. Atténuer aussi les différences liées aux conjonctures économiques locales afin de maintenir un chiffre d'affaires

plus régulier. Il y avait des périodes où le travail était important dans le canton de Vaud – ce fut le cas autour de l'Exposition de 1964 – et il n'y avait rien sur Fribourg.

Mais l'inverse était aussi le cas. Nous devions donc

équilibrer nos activités sur une zone plus grande de manière à pouvoir occuper tout notre personnel. C'est ce qui nous a conduits à travailler sur la N1, la N16, la N9, mais aussi à exécuter des travaux considérables sur le gazoduc Moudon-Salvenach, par exemple.

**Construction
du pont sur la Jogne
(1970-1972)**

Et l'extension vers le Jura et le Jura bernois ?

Elle s'est opérée plus tard, vers 1982, mais sans beaucoup de succès. Nous étions en plein travail sur les autoroutes, mais nous nous sommes cependant intéressés à des soumissions pour l'autoroute Bienne – Sonceboz. Même si nous étions bien placés, nous n'avons pas obtenu le travail. Nous avons racheté l'entreprise Sartori SA à Sonceboz, avec l'idée de nous ouvrir quelques portes. Or, il aurait fallu obtenir un grand chantier de manière à pouvoir nous implanter. Cela n'a pas été le cas.



Autour des années 1980 pourtant, vous devez faire face à une concurrence accrue des grandes entreprises et à des freins plus régionalistes.

Nous avons été soudain confrontés à la concurrence des grandes entreprises suisses que sont Losinger, Stüag, Marti, ou Zschokke devenu par la suite le groupe Implenia. Il y a également eu longtemps l'entreprise Wallo-Bertschinger et celles qui travaillaient régulièrement pour l'armée, à l'image de Schmalz ou Züblin. Il fut très difficile d'entrer dans le cercle de ces géants de la construction. Et il est vrai que la dimension politique jouait son rôle. Si nous avons obtenu le premier lot de la N12, nous avons dû nous battre pour le deuxième et recourir à Berne. Une intervention politique au niveau fédéral a été nécessaire pour nous permettre d'entrer dans le cercle des entreprises qui travaillaient pour l'armée suisse. Une fois que nous avons construit à Payerne des abris pour avions, notre travail a été reconnu et d'autres commandes ont suivi.

JPF Construction SA (1979)

Aviez-vous le sentiment de vous battre contre des moulins à vent ?

Il faut dire que les marchés publics n'existaient pas à ce moment-là. Et, au début des années 1980, JPF Construction représentait un peu plus de 700 personnes alors que Losinger en comptait 5000 ou 6000 ! Face à ce genre d'entreprises qui travaillent sur ces grands consortiums, qui sont actives à l'étranger et disposent de possibilités sans limites, nous étions obligés de calculer nos soumissions au plus près, de présenter les prix les plus compétitifs. Avant les marchés publics, il s'agissait non seulement de fournir des dossiers impeccables, il fallait ensuite rencontrer les gens et les convaincre de nous faire confiance. Une fois que cette confiance était gagnée, tout devenait plus facile.

C'est aussi durant cette décennie de 1980 que vous devenez plus actif dans l'immobilier. Pour quelles raisons ?

Quelques opérations immobilières avaient été effectuées auparavant, mais les premiers projets immobiliers importants peuvent être datés des années 1980. Il s'agissait pour nous d'acheter des terrains et de les aménager. Nous en avons acheté en tout plus d'un million de mètres carrés un peu partout dans le canton de Fribourg, ce qui représente quelque chose comme 40 millions d'investissement en quelques années.

Le créneau de l'immobilier

Mais quelles étaient les intentions?

Il s'agissait pour nous prioritairement d'assurer du travail à notre personnel durant les périodes plus creuses. En étant propriétaires des terrains, nous étions davantage maîtres du temps. Nous cherchions des endroits où il y avait des possibilités de construire. Lorsque le terrain était en zone à construire, il convenait d'étudier le plan d'aménagement des parcelles, de les aménager avant de les vendre. Parfois, nous avons également construit les bâtiments, et même des quartiers entiers. C'est le cas à Bulle où le Repou a été réalisé entre 1988 et 2010. Ce quartier compte aujourd'hui plus de 2400 personnes. A l'époque, nous n'avions pas mis d'obligation de construire par JPF. C'est différent aujourd'hui: la clause de construction par notre entreprise est incluse dans l'achat du terrain. Si cette obligation n'existe pas, les constructions ne se réalisent pas comme il faut.

Cette activité a-t-elle généré beaucoup de chiffre d'affaires?

Non seulement du chiffre d'affaires, mais aussi quelques bénéfices. Elle nous permettait surtout d'occuper notre personnel. Certes, les prix des terrains étaient variables et il y a eu des cas où le bilan économique ne fut pas très bon. C'est le cas d'un domaine situé à Cottens. Deux banques nous sollicitaient pour que nous l'achetions et nous proposaient des conditions spéciales. Ces conditions furent tellement intéressantes que nous avons acheté le domaine. Ce que nous n'aurions jamais dû faire! Cela représentait quand même une somme de 12 millions de francs. Or, sur place, les choses se sont révélées plus compliquées à mettre en œuvre. Nous avons donc décidé de nous en séparer lorsque la société immobilière de l'époque a été supprimée, il y a une quinzaine d'années.

L'immobilier n'était pas rentable pour JPF?

Au milieu des années 1990, nous n'avions plus les moyens financiers. Il ne faut pas oublier que j'ai dû acheter les actions à mes frères et sœurs à ce moment-là. S'ils avaient continué dans l'entreprise en qualité d'actionnaires, je n'aurais rien eu à verser et il n'y aurait pas eu de problèmes. Et il faut dire que, au même moment, à titre privé, j'ai acheté le domaine du

Le quartier du Repou à Bulle, entièrement réalisé par l'entreprise JPF





Repou à Bulle, à la veille d’une crise immobilière imprévisible. Mais il faut reconnaître, avec le recul, que cette parenthèse d’une quinzaine d’années durant lesquelles l’entreprise a investi dans l’immobilier a été bénéfique. D’ailleurs, aujourd’hui, l’entreprise s’engage à nouveau dans cette voie.

Votre immersion dans la chose publique et le développement de votre région vous a conduit, parfois, à des activités bien loin de celles de la construction! Parlez-nous de Télérégion SA?

Notre région, pour le secteur qui s’étendait du Pâquier vers l’Intyamon et partiellement vers le Pays-d’Enhaut, était desservie par un réseau câblé de télévision, une société privée. Pour des raisons financières, cette société fut contrainte d’interrompre ses activités. Dans l’esprit de la population, il s’agissait d’un service public. Dès lors, il n’était pas question de laisser cette vaste région perdre son télé-réseau. En 1982, les Compagnies de chemin de fer MOB et GFM (le câble utilisait leurs caniveaux) et trois entreprises de génie civil reprirent cette entreprise pour fonder, sous ma présidence, Télérégion SA, puis TéléSarine SA qui a développé son réseau pour desservir également le Saanenland. Au bout de quelques années, TéléSarine SA fut rachetée par une société couvrant une partie du territoire suisse.

Vers 1985, JPF Construction SA s’intéresse au marché valaisan. Le processus d’entrée est-il identique que pour les autres marchés cantonaux?

Pas tout à fait! En Valais, nous espérions pouvoir travailler davantage, même si nous avons réalisé plusieurs chantiers. Nous avons conduit des projets importants, comme l’exploitation des graviers destinés à l’autoroute, quelque 300 000 mètres cubes. Ce gravier, nous l’avons tiré de la nappe phréatique qui se trouve sur le site du restoroute actuel. Et ce matériau a été utilisé pour la construction de la N9. Nous avons été adjudicataires de ce projet par l’intermédiaire de notre entreprise installée en Valais et qui portait le nom de Joseph Jean & Cie SA, du nom d’une entreprise valaisanne que nous avons reprise.

Télérégion SA (1982)

Vous avez donc tenté d'acheter des entreprises locales pour pénétrer le marché cantonal ?

Oui, nous avons repris plusieurs entreprises, avec les actifs et les passifs. Mais cela ne fut pas satisfaisant. Il faut reconnaître qu'il était très difficile de s'implanter sur le marché valaisan, très protectionniste à ce moment-là, avant les marchés publics. Vous pouviez apporter les preuves de vos capacités et être concurrentiels au niveau économique, il y avait toujours une condition qui vous fermait la porte. Cela fut le cas lors de nos soumissions pour le revêtement de l'autoroute. Nous avons réalisé des essais de plusieurs kilomètres, voulus par le bureau des autoroutes fédéral, avec différents bitumes, des essais qui ont donné entièrement satisfaction. Pour un prétexte de centrale de fabrication en continu qui n'a pas été acceptée, nous avons été évincés.

La conquête du marché valaisan (1985)

JPF Construction s'est-elle contentée du chantier autoroutier ?

En Valais, nous avons réalisé quelques ouvrages de génie civil, quelques routes secondaires ou de desserte. Mais aucune grande chaussée ! Si nous souhaitions travailler en Valais, ce n'est pas par simple volonté d'agrandissement. La raison est simple : lorsque les travaux de la N12 ont été terminés, l'effectif du personnel était supérieur à 600 unités. La question était de savoir si l'on gardait le même effectif et si l'entreprise voulait aller plus loin et agrandir géographiquement son rayon d'activité, condition nécessaire si JPF souhaitait maintenir tous ses postes de travail. Il n'était pas dans la tradition de la maison de débaucher. Nous avons donc décidé de prospecter du travail dans d'autres cantons.

Face aux difficultés de pénétrer ces marchés protégés, et alors qu'une crise frappe le milieu de la construction autour des années 1990, vous décidez stratégiquement de vous replier sur le canton de Fribourg. C'est la réalité ?

Nous avons pensé que, pour favoriser les possibilités d'adjudication dans les cantons voisins, il convenait d'être présents sur le territoire de ces cantons. Et la stratégie fut de reprendre certaines entreprises (Jura, Valais, Genève), souvent en difficulté financière. Mais cette approche ne fut pas la bonne et n'a engendré qu'une dispersion de l'entreprise, des soucis supplémentaires et des pertes. Mais si le génie civil n'a pas réussi à s'implanter, il faut reconnaître de

belles réussites dans le domaine du bois. Notre entreprise a en effet rencontré de beaux succès, en Valais notamment, avec la réalisation d'importantes charpentes pour les complexes sportifs de Verbier et de Champéry.

En 1991, l'entreprise est à son apogée au niveau de son personnel qui atteint le chiffre de 757 collaborateurs et dont le chiffre d'affaires passe pour la première fois la barre des 100 millions de francs. C'est alors que survient une crise immobilière qui engendrera des restructurations dans le monde du génie civil. C'est aussi à ce moment-là, dans les années 1993 et 1994, que l'entreprise se restructure à l'occasion du départ de vos deux frères, Jean-Marie et Edmond. Comment avez-vous vécu cette période difficile ?

Ce changement au niveau de l'organisation du groupe était devenu indispensable. Si l'entreprise voulait assurer sa pérennité et continuer à avancer, il était primordial que des décisions puissent se prendre à la majorité. Je n'avais pas pu acquérir cette dernière lorsque nous avons formé la société anonyme en 1970. Je l'ai enfin obtenue avec la reprise des actions de ma sœur et de mes frères. Je ne pouvais plus différer cette décision.

Pourquoi ne pas l'avoir fait plus tôt ?

Nous aurions peut-être dû le faire plus tôt, mais c'est facile à dire ! Il devenait absolument nécessaire de capitaliser les résultats. Mes frères ne l'ont pas admis et on quitté l'entreprise.

Ce fonctionnement était-il préjudiciable à moyen terme ?

Il aurait fallu un conseil d'administration avec davantage de membres de manière à pouvoir obtenir des majorités. Tant qu'il y avait les trois frères, il n'existait pas de consensus et j'étais minorisé. J'ai donc dû racheter successivement les actions d'Edmond, puis celles de ma sœur Solange qui était atteinte dans sa santé et qui souhaitait clarifier la situation avec ses enfants. Parallèlement, Jean-Marie avait repris une partie des actions d'Edmond auxquelles il a finalement renoncé, me contraignant à les racheter afin d'obtenir la majorité. Jean-Marie et Edmond

Le départ des frères (1993-1994)

sont restés actionnaires minoritaires, mais seul Jean-Marie est resté au conseil d'administration. A ce jour, je ne suis plus actionnaire, mais je suis la vie de l'entreprise et assiste aux séances importantes comme président d'honneur.

Aurait-il été possible d'aller chercher des actionnaires en dehors de la famille?

Non! Toutes les actions sont détenues par la famille, une règle fixée par convention. Les actions sont donc privilégiées et les transactions ne peuvent avoir lieu que dans le cadre familial. Lorsqu'il s'est agi de sortir une somme importante pour acquérir les actions de mes frères, j'ai donc emprunté, car je n'avais rien à vendre. Et c'est arrivé peu avant l'achat du domaine du Repou pour lequel j'avais obtenu un crédit de quelque 12 millions, garanti à 4%, qui est finalement monté à 9%! Ce fut donc une période extrêmement difficile durant laquelle il a fallu tirer la langue. Pendant trois ans, j'ai été entre la vie et la mort financière.

Ces difficultés n'ont pourtant pas été perçues à l'extérieur...

J'ai eu la chance de pouvoir m'appuyer sur un certain nombre de personnes, de fournisseurs, d'avocats et de banquiers notamment. J'ai été très déçu de certains banquiers que je peux qualifier d'ingrats, trop intéressés par les commissions, à l'exception de ceux de la BCF. C'est d'ailleurs cette banque qui a avancé les fonds au moment où Jacques et Laurent ont repris. La BCF les a soutenus et a cru en l'avenir de l'entreprise. Il faut dire que si la BCV s'est montrée très exigeante envers le groupe durant un certain temps, elle l'a ensuite parfaitement soutenu. Ce sont les deux banques cantonales qui ont le mieux compris l'enjeu économique d'une entreprise comme la nôtre. Mais il est certain que trois années de difficultés financières aussi importantes, c'est lourd à porter.

Avez-vous envisagé d'abandonner? Ou de trouver un repreneur extérieur?

Non, j'ai essayé de trouver une collaboration, notamment avec le groupe Zschokke. Dans le courant 1995, je me suis rendu plusieurs fois à Zurich pour rencontrer le patron du groupe. Mais cela n'a rien donné parce que Zschokke voulait tout prendre et racheter. Je n'ai pas accepté cette proposition qui équivalait à la perte de la direction du groupe JPF. Il restait donc à tenir. Voilà!

C'est à ce moment qu'est intervenu M. Strahm. En quoi consistait son rôle?

M. Strahm avait eu des responsabilités à la tête de Losinger. Et, dans la mesure où les banques souhaitaient que je puisse être déchargé d'un certain nombre de tâches qui touchaient à la direction de l'exploitation, nous avons pensé que cette personne pourrait jouer ce rôle. En réalité, cela n'a pas été très profitable. Car, outre ses qualités et ses connaissances dans le domaine technique et administratif, M. Strahm connaissait trop peu le marché et le contexte dans lesquels l'entreprise évoluait.

En 1999, alors que vous avez déjà plus de 70 ans, vous confiez alors la direction de l'entreprise à Michel Ducrest. Les raisons de ce choix?

Il faut dire que Michel Ducrest connaissait la maison de manière approfondie puisqu'il est entré dans l'entreprise en 1964 déjà. Avec sa personnalité, son dynamisme entrepreneurial, son sens de l'organisation, il lui avait déjà beaucoup apporté. Après l'expérience de M. Strahm, nous avons décidé de confier la direction technique à Michel Ducrest, qui connaissait parfaitement tous les rouages de l'entreprise, avec toutes les relations qui s'y rapportent. Si Michel Ducrest connaissait mieux le génie civil, il s'est rapidement mis à niveau pour le bâtiment. Dès 1994, il était déjà directeur de JPF Construction SA. Je dois avouer que je me suis toujours très bien entendu avec Michel Ducrest. Nous étions toujours d'accord, presque en symbiose, de la direction des chantiers aux calculs des offres, de la formation des cadres aux relations techniques et commerciales. Et, dès son arrivée à la direction générale, JPF a connu un nouvel essor dans des travaux qui n'étaient pourtant pas familiers à l'entreprise, comme la construction ou la réfection de tunnels, les voies de chemin de fer. Michel Ducrest était un véritable entrepreneur, actif, dynamique, efficace, qui n'avait pas peur de prendre des responsabilités et de les mener à bien. Il a pu compter durant cette période sur un secrétaire général, Jean-Louis Castella, qui maîtrisait non seulement parfaitement son domaine, mais qui fut une aide précieuse par l'étendue de ses relations associatives et politiques. Il convient de ne pas oublier un service comptable bien organisé par Jean-Louis Progin et l'excellente qualité de nos cadres – ingénieurs,

Une transition
dans un climat
de restructuration
(1994-2001)

architectes, chefs de chantier, contremaîtres – et de tout le personnel. Avec tous ces éléments favorables, Michel Ducrest pouvait poursuivre une politique confiante et conquérante, s’intéresser à la réalisation de grands travaux atypiques, difficiles à réaliser aux niveaux technique et financier.

La succession proprement familiale, quant à elle, est intervenue en deux temps.

Mon fils Luc avait renoncé à prendre la direction générale en 1999 pour diverses raisons. Après avoir participé à la direction de l’entreprise dans le domaine du génie civil, il a été nommé à la direction du secteur des gravières, lequel avait acquis une grande importance et qui est devenu une entité propre, JPF Gravières SA. Avec sa formation d’ingénieur civil, Luc est un

parfait connaisseur des matériaux, du béton et des graviers. Quant à Jacques, il est devenu en 2001 président du groupe au moment où je l’ai quitté, puis directeur général en 2005, au départ à la retraite de Michel Ducrest.

Difficile pour un papa de prendre de telles décisions!

Effectivement, cela n’a pas été facile. Il m’a fallu du temps, au moins deux ans. Et lorsque la décision a été prise avec les enfants, il a fallu convaincre leurs épouses des choix effectués. Il a fallu expliquer que, malgré les compétences des uns et des autres, tous ne pouvaient prétendre à un poste de direction. Certains de mes enfants – Jacques et Laurent – ont repris les actions, en fonction de leurs possibilités. Mais cette question a été posée à tous les autres membres de la famille qui ont préféré et accepté de rester en dehors de l’actionnariat. Jacques et Laurent possèdent aujourd’hui la majorité. J’ai la satisfaction de constater que, aujourd’hui, cinq de mes enfants – Luc, Jacques, Serge, Laurent et Jean-Baptiste – travaillent en très bon esprit au sein du groupe.

Lère Jacques Pasquier
(dès 2001)





Approches thématiques

Le bois – la scierie – la menuiserie – la charpente ■ Le génie civil – les routes – les travaux publics – les gros chantiers ■ La maîtrise des matières premières ■ Les graviers de Grandvillard – l'histoire de l'«or gris» ■ Les travaux spéciaux – les travaux acrobatiques – les tunnels – l'aventure du M2 lausannois ■ La formation du personnel – les syndicats

Il est temps d’approcher votre parcours non pas de manière chronologique, mais de manière transversale, à travers plusieurs thèmes qui ont charpenté votre activité professionnelle, à savoir le bois, le génie civil, la maîtrise des matières premières, les travaux spéciaux et vos relations avec le personnel.

Commençons par le bois dans la mesure où le bois est au commencement de l’aventure familiale et qu’il constitue un fil conducteur de cette entreprise de génie civil, ce qui est assez paradoxal ! Mais revenons à la scierie de votre grand-père, installée au centre du Pâquier. Comment fonctionnait-elle ?

Je m’en souviens assez bien. La scierie travaillait uniquement pour l’entreprise. On y effectuait le sciage de tout le bois pour la menuiserie, notamment la confection des planches. Un cylindre taillait le bois pour la charpente. Tout cela fonctionnait avec l’eau amenée par une sorte de bisse depuis le ruisseau. Mon oncle Netton, le frère de mon père Jean, travaillait surtout en hiver quand le bois arrivait des forêts. Quand il y avait suffisamment d’eau, il travaillait jour et nuit, seul dans la scierie. Comme il travaillait le soir, il nous appelait pour lui donner un coup de main. Il fallait alors pousser les billons avec des « charpis » sur le chariot de la scierie et éviter qu’ils ne reviennent en arrière. Notre effort d’enfant était parfois récompensé par un bonbon !

Le bois – la scierie – la menuiserie – la charpente

La première entreprise Pasquier exerçait-elle d’autres activités dans le domaine du bois ?

Il y avait la menuiserie qui fabriquait, à cette époque, principalement des fenêtres. Il n’y avait pas encore les grandes usines qui fabriquaient en série. On les réalisait directement chez nous avec toutes les pièces de menuiserie qui servaient à la construction d’une maison : des aménagements intérieurs, des bancs, d’autres éléments de ce genre.

Ce bois scié et travaillé venait-il de la région ?

C’était le bois de la commune qui arrivait jusqu’à la scierie, surtout en hiver. Il était transporté par les chevaux qui tiraient les luges sur la neige. Mais on utilisait moins de bois

qu’actuellement. Il faut dire que, durant l’hiver, l’entreprise avait moins de travail et devait réduire ses effectifs. Certains partaient chercher du travail ailleurs, jusqu’à Genève parfois. Il y avait beaucoup de chômage. Et je me souviens d’un hiver où il avait été interdit aux paysans d’aller chercher du bois à la forêt, car ce travail était réservé aux personnes qui étaient au chômage.

Quel était le rayon d’activité de la menuiserie et de la charpente ?

Toute la Gruyère. Surtout la Haute-Gruyère, mais on allait parfois jusqu’à Château-d’Œx. Ainsi, le fameux bâtiment de la Soldanelle a été la plus grande construction réalisée à cette époque par l’entreprise. De même que le couvent du Carmel, plus tard. Je me souviens d’une visite de chantier au Carmel : il fallait voir le savoir-faire des ouvriers qui réalisaient la charpente du clocher, leur utilisation économe du bois dans la confection des chevrons et des pièces plus petites... Il fallait veiller à tout utiliser avec le souci d’éviter du déchet et de ne rien perdre de ce précieux matériau. Plus tard encore, il y eut la construction d’un dépôt des bois sciés et d’un couvert pour sécher le bois. La démolition de ce site est intervenue en 1962 lors de la construction de la nouvelle menuiserie.

Votre père, charpentier, était un passionné de bois.

Oui, mais il n’avait pas fait de formation. Il avait appris son métier sur le tas. Tout au long de sa vie, il s’est occupé de bois. Il a participé à la réalisation de nombreuses charpentes, aux travaux du Carmel, à la confection des coffrages pour les réservoirs d’eau potable, à la réfection de l’ancien pont de la Jogne. Le travail du bois a toujours été présent dans les activités de l’entreprise : la scierie, la menuiserie – abandonnée plus tard – et surtout la charpente, secteur qui a récemment bénéficié d’une très bonne période. Cela n’a pas toujours été le cas, au point qu’à un moment donné nous nous sommes posé la question sur la pérennité de la charpente au sein de l’entreprise. Une étude a été réalisée, comme pour la menuiserie. Mais, contrairement à cette dernière, qui a disparu, nous avons maintenu le travail de la charpente. Elle nous était précieuse dans certains travaux de génie civil. Mais, dans les années 1985-1990, nous avons investi dans de nouvelles machines, et c’est avec l’arrivée de Jean-Claude Pompini que ce secteur a connu un développement extraordinaire.

En 1962, vous prenez cependant la décision d'investir dans une nouvelle menuiserie et dans la charpente.

Oui, mais c'était déficitaire! La menuiserie a été des années durant en déficit et nous n'avons jamais pu faire fonctionner ce secteur. Pour la menuiserie, nous avons de trop petites séries. On peut cependant mentionner la bonne expérience des fenêtres bois-métal, au sujet desquelles nous avons été concurrencés par les grandes usines! La menuiserie a dû être abandonnée. Lors de la relance de la charpente, une rencontre décisive a eu lieu avec le professeur de l'EPFL Julius Natterer, qui a amené l'entreprise vers les charpentes bois/métal, avec l'utilisation d'éléments lamellés-collés et assemblés par des éléments métalliques. C'est ce genre de technique que nous avons utilisée pour la construction du Centre sportif de Verbier. Les pièces lamellées-collées sont achetées auprès d'entreprises spécialisées à Burgdorf et dans le Jura vaudois. JPF n'aurait pas pu se lancer dans ce créneau, en raison d'un marché insuffisant dans son rayon d'activité. Il faut relever que le bois nécessaire à la construction de nos éléments lamellés-collés est fourni aux spécialistes par Despond SA, à Bulle. Nous avons, par contre, fait l'achat d'une nouvelle machine pour la taille des charpentes, qui a permis l'économie de 50% de la main-d'œuvre. Ensuite, nous avons procédé à l'informatisation de l'élaboration des plans de charpente grâce à des programmes très performants. L'ordinateur sert à dessiner les plans, à commander le bois et finalement à tailler les pièces!

Les nouvelles technologies viennent donc au secours d'un matériau ancien, le bois.

Ce sont les nouvelles technologies qui nous ont effectivement permis de relancer la charpente. Avec l'entreprise Vial, au Mouret, nous sommes pratiquement les seuls dans ce créneau-là. Il faut aussi relever que les collectivités publiques se tournent de plus en plus vers les constructions en bois. Parmi les grandes réalisations de JPF, on peut citer la patinoire du Centre sportif de Verbier et de nombreux chalets luxueux dans cette même station, plusieurs grandes écoles à Genève, un grand bâtiment pour les autoroutes dans le canton de Vaud, une passerelle sur le canal de la Broye – superbe ouvrage construit pour l'Exposition nationale 02, le pont couvert de Saint-Ursanne, l'Ecole des forestiers de Lyss – un assemblage difficile de billes en atelier sur des plaques de base métallique – un immense complexe de loisirs à la frontière franco-suisse à Genève. Nous avons également réalisé d'importants travaux en bois pour la construction de



Forum Fribourg et d'Espace Gruyère. On a réalisé encore de nombreuses maisons préfabriquées avec isolation intégrée. Aujourd'hui, les travaux du bois représentent entre 6% et 10% du chiffre d'affaires global du groupe JPF. C'est donc une niche importante des activités. En cas de nécessité, le secteur bois bénéficie des infrastructures et des équipements mobiles du génie civil et du bâtiment, ce qui constitue un gros avantage.

Face à la nouvelle sensibilité au développement durable, le bois vous apparaît donc comme un secteur d'avenir?

C'est un secteur qui va certainement progresser et, d'ailleurs, l'entreprise a récemment inauguré les nouveaux espaces agrandis des ateliers de la charpenterie. Nous disposons désormais d'une surface de 3000 mètres carrés pour traiter la charpente. Nous changeons, en les modernisant, tous les équipements de levage. Car, avec le préfabriqué, on entasse passablement et, en fin de compte, l'espace manque. En cas de commande de plusieurs villas préfabriquées, faute de place, il est nécessaire de les construire une à une au lieu de pouvoir le

faire simultanément, sans compter la place indispensable pour le stockage des éléments déjà manufacturés. Nous croyons à ce marché d'avenir!

La forte présence en Gruyère d'entreprises spécialisées dans la construction métallique est-elle une concurrence sérieuse pour la promotion des charpentes en bois?

On peut se réjouir de la présence en Gruyère de ces entreprises de charpente métallique qui sont de qualité. Nous entrons rarement en concurrence puisque les offres sont établies sur la base de formulaires de soumission où les choix sont déjà faits en amont de l'entrepreneur. Il faut relever que JPF est très actif pour la formulation en propositions lorsque l'entreprise a connaissance d'études de projets auprès des bureaux d'architectes et d'ingénieurs. C'est à ce niveau que s'orientent les projets et qu'il faut persuader. Par ailleurs, JPF est un bon client de ces entreprises de construction métallique pour la fourniture de pièces de liaison de ses grands éléments de charpente bois. On peut donc parler d'une certaine complémentarité.





Il s'agit naturellement de disposer d'une main-d'œuvre hautement qualifiée qui maîtrise ces techniques.

Presque la totalité du personnel est formée au sein de l'entreprise. Régulièrement, les architectes nous envoient les plans de leurs projets bois et JPF établit les listes de calculs et le détail des fournitures nécessaires. Pour des travaux plus complexes, JPF mandate des ingénieurs spécialisés dans le bois, notamment des ingénieurs de Genève qui lui accordent toute leur confiance, ce qui lui vaut d'importantes adjudications lorsque ses prix sont concurrentiels. En outre, JPF participe depuis toujours à la formation des apprentis dans tous les métiers liés à la construction et au génie civil, sans compter les places

de stage des techniciens et des ingénieurs en formation. Dans une bonne collaboration avec les hautes écoles. Sans parler, bien entendu, de la formation continue du personnel, qui demeure une priorité.

Si l'on met en parallèle l'histoire de JPF et l'évolution du canton de Fribourg, on mesure la chance de votre entreprise d'être arrivée au moment où la demande en infrastructures, à la sortie de la guerre, était particulièrement importante. Une aubaine ?

Nous avons eu beaucoup de chance, mais il fallait savoir la saisir ! Mon grand-père Pacifique exécutait déjà de petits travaux de génie civil, notamment des endiguements en bois. C'est mon père qui a réorienté l'entreprise vers le génie civil, dès le chantier de la route du barrage de Rossens. D'ailleurs, à Rossens, j'étais en apprentissage et je fonctionnais comme assistant pour le piquetage du tracé. Par la suite, je peux dire que j'ai pris la responsabilité des grands ouvrages. Il me fallait établir les plans, les devis pour les communes qui, à ce moment-là, donnaient peu de mandats d'ingénieurs. Parfois, les études étaient confiées à un bureau de géomètres, comme le bureau de Pierre Morard, à Bulle.

Vous avez dû inventer des recettes et des instruments pour accompagner cette évolution.

Il fallait bien progresser, notamment en investissant dans les machines. Quand on a acheté notre première machine, une pelle à câbles Dolberg, lors du creusement d'une canalisation

importante à Riaz, c'est mon cousin René Pasquier qui en était le machiniste. Il est devenu, par la suite, contremaître dans les gros chantiers de génie civil.

De votre grand-père à vous-même, en passant par votre père, on peut dire que les trois générations de Pasquier ont contribué à mettre en œuvre les grandes infrastructures : électricité, téléphone, circuits d'eau potable, épuration, routes, goudron... Vous avez contribué à forger le progrès de ce pays...

Nous sommes arrivés au début de ce développement. Il y avait une place à prendre dans le canton de Fribourg, à côté d'autres qui n'étaient pas originaires du canton. Et nous avons accompagné chaque étape de cette évolution fribourgeoise. Mais il faut avouer que nous avons pris une telle importance à un moment donné que nos concurrents nous regardaient un peu de travers... Ils ont fini par préférer nous proposer de travailler en consortium sur certains types de travaux. C'est notamment le cas des bitumes. Avant les travaux de la N12, nous avons passé des heures à discuter pour constituer un consortium pour la pose des revêtements. On a alors constitué l'APEC, puis la SOPEC. Certaines entreprises de Fribourg ont supprimé leurs installations, trop petites, qui ne pouvaient pas travailler avec suffisamment de précision. Les entrepreneurs fribourgeois (Scherrer de Stuag, Antiglio de Routes Modernes et moi-même pour JPF) – auxquels sont venus s'ajouter par la suite Sateg et Grisoni – ont compris que, ensemble, ils avaient intérêt à disposer d'une centrale de fabrication performante capable de concurrencer les grandes entreprises helvétiques. Ainsi, on ne dépendait pas d'elles pour la construction des routes nationales sur le territoire fribourgeois. Pour produire 100 à 200 tonnes à l'heure, il fallait être autonome.

Autre dimension de votre travail dans le génie civil : la construction des routes alpêtres. L'art d'être présent au bon moment...

Nous en avons construit un nombre considérable, en effet. La première fut celle du Gros-Mont. J'avais été sollicité par Auguste Glasson qui, comme mon beau-père Jules Andrey, estimait que le projet du service des Améliorations foncières (AF) ne convenait pas. Ce projet passait par

**Le génie civil – les routes –
les travaux publics –
les gros chantiers**



la rive gauche, à travers les éboulis. Il est évident que cette route n'aurait pas pu tenir. Nous nous sommes donc rendus sur place et j'ai, par la suite, fait une autre proposition aux AF. Elle passait sur la rive droite, là où se trouvaient les escaliers et le rocher. Mais l'avantage, c'était que la route ne bougerait plus par la suite. On a donc réalisé cette trajectoire. Nous n'avons pas eu besoin d'amener du gravier dans la mesure où nous avons exploité la roche concassée sur place. C'est un procédé qu'on utilise partout aujourd'hui.

D'autres projets importants ?

Nous avons construit des routes alpestres au-dessus de Grandvillard, Estavannens, Neirivue, Albeuve, Montbovon, dans la vallée de la Trême, à Châtel-St-Denis, mais aussi dans le Gibloux, de nombreuses routes dans la Broye. En réalité, un peu partout ! Notre force a toujours été d'étudier des variantes d'entrepreneur et de les proposer en complément à la soumission officielle. Ces variantes amenaient généralement une solution astucieuse qui engendrait des économies, mais aussi parfois une sécurité accrue et une plus grande durabilité. Cela réclame cependant une bonne connaissance du terrain. Lors des importants travaux du tunnel de la Vue-des-Alpes, le consortium emmené par JPF a proposé des variantes intéressantes au niveau des économies possibles. Les travaux n'ont pas été obtenus, mais c'est notre variante qui a été appliquée ! Cela aurait pu se passer au sujet de la route de contournement de Bulle, la H189, si on nous avait écoutés. Les dépassements auraient été moins importants !

A partir de quand l'entreprise JPF s'est-elle orientée vers les gros chantiers, comme les tunnels, dont vous vous êtes fait une spécialité ?

Il est difficile de donner des dates, car c'est un processus qui a pris du temps. Mais cette orientation est intervenue plus tard, lorsque Michel Ducrest a repris la direction. Le point de départ pourrait être le chantier du parking des Alpes, à Fribourg, où nous avons commencé à réaliser des ancrages et des gunitages, à injecter des bétons, à mettre en place des pieux forés. C'est à la fin de ce chantier qu'a été créée une société de travaux spéciaux (Agebat SA) pour garder ce créneau et développer le savoir-faire acquis sur le chantier. La société a repris le parc des machines et les équipements spéciaux. Au départ, il y avait une participation de deux entreprises, de Corpataux et de Guin, avec lesquelles on avait collaboré pour garantir un chiffre d'affaires suffisant. La réalisation de ce parking avait été un chantier particulier dans une zone et des conditions techniques difficiles, au-dessus de la Basse-Ville, sous la route des Alpes, avec une géologie délicate, sans compter la présence de nombreux murs historiques ! Les sept étages du parking ont été construits en montant, étage par étage, sous la route des Alpes, avec la réalisation de nombreux piliers de béton. Un ouvrage semblable a été réalisé pour la construction du complexe de Pérolles Centre (Migros). Le mandataire était tellement pressé qu'il a fallu construire depuis de grandes profondeurs en montant jusqu'au rez et simultanément dans les étages. On a construit des piliers pour trois étages en sous-sol, tout en réalisant la superstructure. On allait d'une part du bas vers le centre et du centre vers le haut : un chantier complexe !

Les barrages sont également un domaine où JPF a innové.

L'entreprise a travaillé sur plusieurs sites. Il y a eu d'abord le barrage de Montsalvens pour la réfection complète de la vanne de fond, avec la consolidation de l'ensemble des berges. Nous sommes intervenus ensuite sur le site de Cleuson-Dixence et sur le barrage des Toules, dans la région de Bourg-St-Pierre. Les bétons qui avaient été réalisés à l'époque n'avaient pas la qualité de ceux d'aujourd'hui et ont souffert de l'usure du temps. Aux Toules, il a donc fallu dégrapper tous les bétons atteints et restaurer l'ouvrage par la projection de nouveaux bétons, c'est-à-dire la réalisation d'une nouvelle couverture du barrage. Il faut disposer pour cela du matériel propre à ce type de travaux et surtout bénéficier du savoir-faire de nos techniciens et

du personnel d'exploitation. L'EOS a fait entièrement confiance à notre savoir-faire et a souhaité réaliser ses travaux avec nos équipes, qui ont exécuté de nombreux travaux de rénovation et de construction de galeries d'amenée d'eau, pour la réfection des bétons d'intérieur. Il en est de même pour la réfection des socles des pylônes des lignes de transport du courant. En Suisse romande, nous sommes un des meilleurs spécialistes de ces divers types de travaux.

Vous avez également abondamment travaillé pour les CFF...

Oui, nous travaillons beaucoup pour les CFF. Dans le cadre de la construction de la troisième voie Lausanne-Genève, il a fallu adapter tous les ouvrages d'art des tronçons concernés. Il s'agit de travaux d'une grande complexité que nous maîtrisons désormais bien. Nous avons également refait un nombre impressionnant de quais de gare, même en Suisse alémanique. Il s'agissait d'adapter le niveau des quais aux seuils des wagons et ces travaux représentent des millions.

Pour l'opinion, JPF est souvent synonyme de graviers! Quelle est l'importance de la maîtrise des matières premières pour un groupe comme le vôtre?

Pour une entreprise, disposer des matières premières est essentiel dans le génie civil. Le nombre élevé de variétés de graviers qui sont utilisées dans les travaux exige une pleine maîtrise des approvisionnements sans laquelle il est

pratiquement impossible de prospérer. Il est fondamental pour l'entreprise de disposer de ses propres réserves de graviers. Les acheter coûte très cher et l'on ne trouve pas toujours la qualité exigée, condition très importante, davantage aujourd'hui encore, si l'on sait que les normes sont toujours plus élevées pour les bétons et pour les divers types de mortiers bitumineux.

Comment un entrepreneur comme vous définit-il le gravier? Et quel usage en fait-on?

La première qualité d'un gravier est sa résistance. Car il existe plusieurs types de graviers issus de la molasse ou de calcaires tendres par exemple, qui ne conviennent pas pour le bitume, car ils s'écrasent facilement. Et le bitume, qui est toujours en frottement avec les véhicules, devient trop rapidement lisse et ne répond plus aux exigences de sécurité. Du gravier, on peut



tirer du sable, des graviers ronds, des graviers concassés avec lesquels on peut faire du béton et toute la gamme des revêtements bitumineux. Une entreprise utilise le gravier pour tous les bétons, mais aussi pour les briques. JPF n'a jamais produit de briques, les briques en béton étant la spécialité de l'entreprise Sudan, à Enney.

A partir de quand JPF a-t-il pris conscience de la nécessité de trouver ses propres ressources en matières premières ?

Très rapidement ! On les achetait d'abord chez Glasson et chez Ciccaglioni, qui les puisait dans la Sarine. Mais à un moment donné, dans le courant des années 1960, l'Etat a interdit le prélèvement dans les rivières. On craignait les conséquences de ces prélèvements, notamment pour l'abaissement du niveau des cours d'eau et pour la faune piscicole. Nous devions donc trouver une autre solution, surtout à partir du moment où l'entreprise a commencé la construction de routes, qui nécessite des volumes de graviers considérables. Un exemple : le coffre de l'autoroute variait entre 80 et 120 centimètres d'épaisseur de gravier sur 12 mètres de large. Cela donne une idée du volume de matériau nécessaire !

Pour d'autres routes, vous utilisiez du rocher concassé sur place.

Nous avons commencé ce mode de production lorsque nous avons construit le chemin AF du Gros-Mont. C'était une solution meilleur marché, le matériau étant déjà sur place, on économisait le coût des transports. Ces rochers que l'on exploitait, il fallait bien en faire quelque chose. Et aujourd'hui, l'emploi de grosses quantités de concassés permet d'économiser les graviers de bonne qualité. Il faut ajouter que, depuis quelques années, les matériaux de démolition sont concassés. Cette opération nécessite des tris préalables en fonction de la provenance et de la nature des matériaux. Mais ces matériaux concassés sont d'un niveau de qualité inférieur.

C'est donc relativement tard que des gravières furent ouvertes dans le canton ?

Il existait déjà de nombreuses gravières ouvertes sur le territoire fribourgeois. Mais il s'agissait de sites relativement petits : des petites buttes dans lesquelles on puisait des matériaux. Tout le monde allait puiser dans ces sites, qui servaient également de décharges sauvages. Cette situation était tellement critique que le directeur des Travaux publics du moment, Ferdinand



Masset, m'avait demandé des conseils pour «mettre en peu d'ordre» dans ces décharges. C'est ainsi que JPF s'est occupé de la mise en ordre d'un bon nombre de sites.

Mais vous avez également exploité les alluvions des lacs.

Nous avons en effet exploité du sable dans le lac de Morat – quelque 400 000 mètres cubes – et en Valais, dans la nappe en bordure de l'autoroute – 300 000 mètres cubes de graviers. JPF a procédé à une étude pour exploiter les graviers du lac de la Gruyère. C'était possible de le faire, notamment avec la drague que nous possédions et qui a été, depuis, vendue pour exploitation en Afrique. C'est avec cette drague que nous avons puisé des graviers dans le lac de Lessoc. Un jour, l'exploitation des alluvions lacustres se fera, car il faudra bien prendre le gravier là où il est... Le problème à résoudre sera celui des accès et de l'évacuation des matériaux inutiles.

Au début de la construction des routes, vous vous êtes orientés vers les terrains de Grandvillard. Comment cela s'est-il passé?

Nous avons une installation de production de bitumes à Saussivue, en bordure de la route cantonale. Les graviers étaient puisés dans la Sarine par l'entreprise de Ciccaglioni qui nous les livrait et nous procédions à leur traitement. Après l'interdiction de puiser dans la rivière, nous nous sommes dirigés vers Grandvillard. C'était en 1964.

Pourquoi le site de Grandvillard?

Nous savions depuis longtemps que le sous-sol de Grandvillard était riche en gravier. Mais à Grandvillard, l'entreprise JPF n'a pas été la première! Il y avait déjà un M. Bieri de Lausanne, qui voulait sans doute faire une affaire avec ces graviers, mais, comme il ne maîtrisait pas les travaux d'exploitation, il a fait faillite. Ce Bieri avait signé un contrat avec quatre personnes de Grandvillard. Or, un jour, Casimir Delatena m'appelle pour s'étonner du fait qu'Angel Grisoni et Pierre Rime étaient en train de puiser des graviers à la Minetta, alors qu'ils n'en avaient pas le

droit! Car les propriétaires avaient signé une convention avec une servitude d'exploitation des matériaux sur les articles concernés, mais cette convention n'était pas transmissible à des tiers. J'ai proposé à Casimir Delatena de s'adresser directement au juge. Celui-ci est venu sur place et une grande discussion a commencé en présence de tout ce monde! J'étais

également sur place. Au final, le juge a reconnu que ces personnes n'avaient pas le droit d'exploitation. Comme les propriétaires souhaitaient travailler avec JPF, nous avons commencé l'exploitation des gravières de Grandvillard de cette manière, un peu animée!

Vous avez donc obtenu une autorisation?

L'entreprise JPF a obtenu une autorisation provisoire, qui s'est poursuivie pendant vingt ans! Nous avons demandé et obtenu une autorisation pour exploiter et implanter une installation à la Minetta. Mais les services de l'Etat nous mettaient de telles conditions qu'il était difficile de nous installer à cet endroit. Le conseiller d'Etat Claude Genoud avait été clair: il exigeait que nous bétonnions toute la surface de l'installation afin de protéger la nappe phréatique. Nous

Les graviers de Grandvillard – l'histoire de l'«or gris»

avons donc déménagé vers le lieu dit le Bachet, situé directement sur le rocher. Nous avons alors acheté le terrain et la grange à Léon Ecoffey, ainsi que la totalité de la parcelle, pour y implanter notre installation des graviers.

Le fait que votre mère était de Grandvillard a-t-il été un avantage pour vous implanter dans cette commune?

Oui, nous avons toujours eu de bonnes relations avec tout le monde à Grandvillard.

Mais étiez-vous conscient, au début, de la densité des gisements?

Nous avons rapidement constaté que les buttes étaient pleines de gravier. Pour la mise à l'enquête, nous avons procédé à des études importantes qui nous ont coûté plus de 700 000 francs. L'essentiel des études était d'apporter la preuve que l'exploitation des graviers ne provoquerait pas de pollution de l'eau de la nappe phréatique. Il a été procédé à des sondages jusqu'à 110 mètres de profondeur pour connaître la qualité des matériaux. Nous avons étudié également la provenance de l'eau de la nappe, qui vient pour l'essentiel de la Sarine – c'est un ancien lit de la Sarine qui l'alimente – et pour une faible part du massif du Vanil-Noir. JPF a par la suite déposé une demande d'exploitation du gisement. Assez peu de monde s'est rendu compte qu'il s'agissait d'une mine d'or, mis à part Grisoni et Rime. Quelques jours après la fameuse séance avec le juge, nous avons procédé à un accord avec ces deux personnes pour convenir qu'elles allaient exploiter le gisement de Botterens et que JPF bénéficiait de la liberté d'exploiter celui de Grandvillard, pour toute la zone située au nord de la route qui conduit au village. Pour les gisements situés au sud de la route, il y eut plus tard l'entreprise Sudan, qui a obtenu des droits d'exploitation auprès de divers particuliers, entre la Minetta et Estavannens. Elle utilisait ces graviers pour confectionner ses bétons. Elle a installé une voie ferrée pour l'acheminement des matériaux, avec une alimentation à l'aide d'un tapis roulant.

Cette pratique de conventions et de droits d'exploitation existait-elle ailleurs?

Il a bien fallu commencer une fois! Et il ne faut pas oublier que nous avons la concurrence du Bureau des autoroutes et de l'Etat, également présents à Grandvillard. Rapidement, nous avons entrepris la construction d'une installation complexe de traitement des graviers, pour leur lavage et pour la production des granulométries nécessaires.



Vous avez donc racheté les contrats signés précédemment ?

Nous avons signé des conventions avec droit d'exploitation pour une majorité des terrains. Certaines propriétés ont été achetées pour que l'entreprise dispose des surfaces nécessaires à ses activités. Par la suite, les terrains étaient remis en cultures, le plus souvent en parallèle avec le remaniement parcellaire.

Cette idée d'utiliser le terrain en profondeur n'était guère répandue...

Non, c'est le notaire Louis Pasquier, à Bulle, qui a rédigé les premières conventions. Au départ, lorsqu'on achetait le terrain et les droits d'exploitation, il n'était pas mentionné s'il s'agissait de terrain agricole ou de gravier. Au moment du remaniement parcellaire, il a bien fallu en découdre. Nous avons donc dû trouver une formule juridique pour distinguer la propriété du sous-sol (gravier) et la propriété agricole en surface. Cette manière de procéder, rarement utilisée ailleurs, a permis ainsi aux propriétaires paysans qui le souhaitaient de conserver leurs surfaces pour l'agriculture. Pour certaines acquisitions, l'acte comportait un droit de réméré. On évaluait le volume de gravier disponible et l'on ne payait que le gravier en contrepartie du droit d'exploitation.

Depuis 1964 et pendant de nombreuses années, vous avez acquis beaucoup de terrains qui représentent un investissement considérable.

Oui, sans interruption, jusqu'en 1972, au moment d'un changement de la loi fiscale. A ce moment-là, avons acheté pour plus de cinq millions de gravier en un mois !

Cinq millions qui pleuvent sur un seul village ! Avez-vous constaté des conséquences ?

En 1972, j'ai été très occupé à discuter avec les propriétaires. Presque jour et nuit ! N'étant pas en très bonne santé, je ne pouvais pas conduire et c'est mon frère Edmond qui me transportait. On buvait des petits verres, mais cela ne suffisait pas toujours pour conclure une affaire... Le gros problème venait des familles où il y avait eu des partages. Car, au moment du partage, il n'avait pas été question de la vente du gravier. Mais nous avons toujours réussi à convaincre le bénéficiaire du gravier qu'il fallait répartir entre les membres de la famille le produit de la vente. Nous avons ainsi pu éviter des chicanes internes qui auraient empoisonné le climat.

Depuis 1964, quelle quantité de gravier avez-vous exploitée?

Impossible de le dire avec précision, mais on peut articuler le chiffre de 2,5 millions de mètres cubes. Et actuellement (2010), nous sommes propriétaires d'un volume évalué à quelque 2,2 millions de mètres cubes.

Le risque était pourtant considérable!

Ce n'était pas rien, en effet! Mais il faut bien penser que cet investissement énorme correspondait à une valeur. C'était semblable à l'achat d'un immeuble. Si l'immeuble a réellement la valeur estimée, le risque n'est pas si grand. Les premiers mètres cubes ont été achetés 1 fr. 80.

Comment s'est déroulée la cohabitation avec l'Etat et la Confédération?

Une zone a été clairement définie et la Confédération ne voulait pas d'un volume de matériau supérieur à la quantité qui lui était nécessaire. Aujourd'hui, la zone concernée représente un solde de matériau disponible de 1,2 million de mètres cubes pas encore exploité et qu'on ne peut pas acheter! C'est une décision des services fédéraux et cantonaux de l'environnement que je trouve peu compréhensible. Nous pourrions facilement exploiter ces graviers, sans risque de polluer la nappe phréatique...

Ces exigences environnementales étaient-elles présentes au début?

Des conditions précises nous ont été imposées, que nous devons respectueusement respecter: profondeur d'exploitation, remise en état de cultures des terrains agricoles, drainages en cas de nécessité. Ce n'est pas rien, car ça coûte très cher!

Si l'on tient compte des graviers déjà exploités et ceux qui sont disponibles, cela représente un volume d'environ 5 millions de mètres cubes. Quel est l'investissement?

C'est difficile à dire, mais il faut compter environ 10 millions pour les acquisitions auxquels s'ajoutent la construction des installations – l'installation de 1964 maintenant démolie vient d'être remplacée par une entité moderne et économe en énergie, réalisée sous la direction de mon fils Laurent – la réalisation de la route en bordure de la Sarine, les ponts sur la Taouna et sur la Sarine, les travaux d'endiguement et le reboisement de certaines zones.



Mais vous n'avez pas parié uniquement sur les graviers de Grandvillard?

Non, nous avons des terrains à Villars-sous-Mont, Neirivue et Albeuve, mais qui font, pour nous, partie du complexe de Grandvillard. Nous avons également acquis des gisements à Corbières, Grenilles et en Glâne. Il s'agit de petites gravières sans installation de traitement, qui suffisent pour les chantiers régionaux.

Et Corpataux?

La gravière de Corpataux a été acquise lors du rachat de Sateg-Chatillon qui en détenait une part importante. Ce gisement permettait au groupe JPF de disposer d'un approvisionnement dans le nord du canton et, ainsi, de diminuer ses frais de transport. Les propriétaires, auxquels nous avons dû payer très cher l'acquisition, ont voulu être payés en totalité lors de l'achat. Ces conditions ont été difficiles à supporter par la suite. Car, à Corpataux, nous avons trouvé en

profondeur une moraine que nous avons tenté d'exploiter, alors que ce n'était pas prévu initialement. Or, cette exploitation est coûteuse et complexe. Il reste environ un million de mètres cubes. Nous avons également participé à une préétude dans la région de Farvagny, où il y a quelques dizaines de millions de mètres cubes à exploiter. Mais, dans ce dossier, la difficulté vient du fait que l'éventualité d'une exploitation est liée à un remaniement parcellaire qu'on souhaiterait, pour le moment, mettre à notre charge.

Et l'avenir ?

Pour les deux prochaines décennies, JPF est tranquille. Pour la suite, il faudra trouver de nouveaux gisements, raison pour laquelle je dis qu'il faut tout de suite entreprendre les études pour l'exploitation des gravières de Neirivue et d'Albeuve. Avec les difficultés que nous rencontrons aujourd'hui, par rapport aux normes environnementales et aux nuisances, il faut compter une quinzaine d'années pour obtenir les autorisations. Et il faut déjà entre 7 et 10 ans pour monter un dossier. Ce qui est probable, c'est que les matériaux de ces gisements seront traités à Grandvillard et acheminés certainement pas par camion, mais au moyen d'un tapis roulant. Il convient d'étudier la construction d'un tapis roulant en bordure de la Sarine. Aujourd'hui, la poursuite de l'exploitation de l'ensemble des gravières, une mission importante, est conduite par mon fils Luc. L'organisation, la production et la vente des bétons ont été confiées à son frère Serge ainsi que l'exploitation des décharges.

Au final, ce gravier qu'on appelle l'or gris a été, pour JPF, le nerf de la guerre!

Mais bien sûr! Si l'on n'avait pas eu ce créneau porteur des gravières, cela aurait été difficile pour le groupe. Cette opération nous a donné la sécurité, notamment auprès des banques qui ont toujours été conscientes de la très haute valeur de ces gravières.

JPF a élargi ses compétences en lançant ces deux dernières décennies dans des travaux spéciaux. En quoi consistent-ils ?

Nous avons, par exemple, réalisé de nombreux travaux d'assainissement et de consolidation de falaise (col des Mosses, Fribourg, Genève). Il s'agit de travaux dits acrobatiques, pour lesquels notre personnel a été formé, notamment au niveau de la sécurité par le célèbre guide de haute

montagne Erhard Loretan. Le personnel est très souvent encordé pour travailler. Ces équipes spécialisées représentent 10 à 15 personnes. Nous travaillons régulièrement pour l'Etat de Vaud, pour la consolidation de rochers. A Fribourg, pour le complexe des Bâtiments de Beauregard, c'est Agebat qui a réalisé tous les travaux spéciaux de consolidation de terrain. Nous avons également réalisé des progrès dans le domaine des forages que nous exécutons nous-mêmes, de même que les ancrages. On fore des trous pour consolider des rochers dans lesquels on injecte du ciment. On procède également à la pose de câbles d'ancrage noyés dans le ciment. Ces travaux spéciaux sont une niche complémentaire intéressante. Le personnel, polyvalent, a la possibilité de travailler durant l'hiver sur d'autres chantiers. L'équipe d'intervention d'Agebat est également appelée à la res- cousse par les autorités cantonales ou communales en cas d'éboulement ou en cas de catastrophes naturelles.

La réalisation de tunnels est également entrée dans le carnet de commandes de JPF.

Lors d'une soumission réalisée pour le contournement de Sierre, nous avons fondé la société Sotraso SA afin d'entrer dans le giron des constructeurs de tunnels. Notre partenaire initial était français, l'entreprise Sogea devenue par la suite Campenon Bernard. L'actionnaire principal de ces entreprises était la Société générale des eaux. Sur le plan de l'ingénierie, cette entreprise était très compétente, mais manquait de forces au niveau de la réalisation. Cette collaboration avait pour but de participer à la construction des tunnels alpins. Les constructeurs suisses ne voulaient pas de nouveaux partenaires dans la branche et ils nous barraient systématiquement la route.



Quelles furent les réalisations?

La première soumission que nous avons déposée ensemble concernait le tunnel de la Vue-des-Alpes, à La Chaux-de-Fonds. Une variante d'entrepreneur, étudiée par les Français et très intéressante économiquement, a été proposée avec la soumission officielle. Mais, pour des raisons politiques, nous n'avons pas obtenu le travail, faute d'entreprises neuchâteloises dans le consortium. Mais le canton, de manière déguisée, a néanmoins utilisé la base de notre variante pour la réalisation des travaux. Plus tard, le canton de Neuchâtel nous a attribué la construction du tunnel du Mont-Sagne, en consortium avec l'entreprise Bosquet de La Chaux-de-Fonds. JPF était très peu impliqué dans le consortium, mais c'est le premier chantier de tunnel auquel il a participé et nous avons même fourni le personnel agréé pour le minage du rocher. Nous n'avons rien gagné, mais rien perdu!

Les travaux spéciaux – les travaux acrobatiques – les tunnels – l'aventure du M2 lausannois

Vous décidez alors de poursuivre dans ce domaine particulier?

Cette branche des tunnels devenait intéressante pour nous et a pris rapidement de l'ampleur sous la direction de Michel Ducrest. Après le Mont-Sagne, nous avons travaillé dans le cadre du programme Rail 2000 des CFF, travaux rendus nécessaires par l'acquisition du nouveau matériel roulant. Il s'est

agi d'agrandir les tunnels de Cornallaz et de Grandvaux, un chantier extrêmement difficile à exécuter dans des sols perméables, dans l'eau, la boue et les éboulements. Le passage de plus de 200 trains par jour devait être maintenu durant les travaux et rien ne devait entraver le trafic! JPF a également exécuté l'entretien et la rénovation complète du tunnel de Jaman, sur la ligne du MOB. Mais, en réalité, la construction complète de nouveaux tunnels par JPF est intervenue sur les chantiers du M2 à Lausanne, respectivement le tunnel des Falaises et la station du CHUV. A la suite d'une récente adjudication, nous avons construit un tunnel pour les CFF sur la ligne Lausanne-Neuchâtel. Sans oublier, naturellement, les tunnels de la route de contournement de Bulle, la H189.





Ces travaux réclament-ils des compétences nouvelles pour une entreprise comme la vôtre ?

Il faut effectivement former le personnel. Il s'agit de machinistes qui s'adaptent aux nouveaux engins de chantier. C'est par exemple l'un des machinistes de JPF qui a conduit la machine du percement du tunnel des Falaises du M2. Nous avons également un excellent spécialiste reconnu par les divers maîtres d'œuvre en la personne de l'ingénieur Eric Baechler, qui s'est prioritairement intéressé à ce type de travaux au cours de ces dernières années et qui a acquis une belle expérience sur les chantiers qu'il a conduits.

Puis est venue votre participation au métro de Lausanne, le M2. Combien de temps a duré le chantier ?

Les travaux ont duré plus de quatre ans et la collaboration avec la ville de Lausanne a été excellente. Les travaux ont été conduits par Michel Ducrest, qui a conservé ce mandat durant les premières années de sa retraite. JPF a exécuté tout le complexe de la station du CHUV et un tunnel de 150 mètres en aval de la station, et le tunnel des Falaises, quelque 500 mètres en amont.

Comment une entreprise fribourgeoise a-t-elle pu s'imposer sur un tel chantier ?

L'ensemble du M2 était divisé en lots. Nous avons donc pu choisir les lots qui nous intéressaient. Mais nous avons néanmoins déposé des offres pour la totalité des lots. Est intervenue ensuite la question du prix, qui a engendré de longues discussions pour obtenir les travaux. Mais, surtout, nous avons formulé de bonnes propositions pour simplifier et garantir les accès au complexe hospitalier du CHUV, malgré la proximité des travaux. Nos propositions ont résolu le problème de la circulation tout en permettant des économies importantes. Nous avons été écoutés par la direction des travaux, lorsque nous avons estimé que ses études n'étaient pas suffisantes, surtout sur le plan géologique. Ces études et sondages complémentaires nous ont permis d'organiser notre chantier et de prendre une bonne avance. Ce qui nous a permis de travailler sur le tunnel situé en aval, pour lequel une entreprise avait du retard. Nous avons également réalisé le complexe de la gare de dépôt du M2, à Vennes, et exécuté d'importants travaux de bétonnage et de préparation de pose des voies du métro sur pratiquement tout le tracé du M2.



La formation du personnel a toujours été une priorité pour vous?

La formation du personnel a été un souci constant et un investissement important, qui apparaît souvent nulle part! Pour assurer notre chiffre d'affaires, qui tourne autour des 100 millions par année, nous avons besoin d'un personnel technique qualifié. Et la chance de JPF est de disposer d'un personnel formateur capable et expérimenté. Ce souci de formation a toujours été une préoccupation majeure à tous les niveaux de l'entreprise et des métiers liés à nos activités. Nous collaborons régulièrement avec les écoles polytechniques et les écoles techniques cantonales. Nous nous renseignons sur les résultats et sur la qualité des élèves, sur les projets présentés par les étudiants. Ce travail est nécessaire et nous acceptons depuis toujours un grand nombre de stagiaires pour leur formation pratique, parallèle à leur formation théorique. Ce type de personnel bien formé manque cruellement sur Lausanne et Genève. Raison pour laquelle nous recevons et formons des stagiaires venus de tous les cantons romands.

Combien de métiers forme JPF?

L'apprentissage d'une douzaine de métiers est possible dans notre entreprise. Nous formons également des machinistes, dont la formation sur le tas et la longue expérience leur permettent d'être titulaires d'un permis.

Avez-vous connu des problèmes de recrutement?

Pour les machinistes, nous n'avons jamais eu de problème malgré les contingences du métier. En revanche, nous avons eu des problèmes pour le recrutement d'apprentis maçons. Durant quelques années, cela a été difficile, car ce métier était décrié par les syndicats. Ils revendiquaient des salaires plus élevés tout en dénonçant la pénibilité du travail. La SSE et les fédérations d'entrepreneurs ont dû intervenir pour revaloriser la profession, qui offre de belles possibilités d'avenir: CFC, diplôme de contremaître, école de chef de chantier...

On sait que la branche de la construction a toujours été tributaire du personnel étranger. Quand les premiers étrangers sont-ils arrivés chez JPF?

Dans les années 1960, nous avons relativement peu d'étrangers, seulement quelques Espagnols et Italiens. C'est à partir des années 1970 et 1980 qu'une augmentation est intervenue. Dans

Qu'a représenté le M2 pour JPF en termes de chiffre d'affaires?

Pour JPF, on peut situer le chiffre d'affaires aux alentours de 45 millions de francs. Mais le chiffre du consortium est plus élevé.

Le M2 représente une excellente carte de visite pour JPF.

Il s'agit d'une belle référence qui nous permet de travailler ailleurs. Il est important aussi de signaler que ces grands chantiers permettent une formation continue du personnel. Or, en Suisse, il faut déplorer le manque de grands ingénieurs formés en entreprise. Tous les problèmes de la H189 – et l'important surcoût constaté – viennent de cette carence. Les ingénieurs ne sont plus formés pour ce type de grands travaux. Il leur manque souvent la pratique et l'expérience des chantiers et du terrain. Chez nous, nous disposons de personnes compétentes, mais il faut leur donner la possibilité de se former. L'exemple de ce jeune ingénieur gruérien qui est devenu un spécialiste de la construction de tunnel est parlant: il faut offrir au personnel la possibilité de développer ses talents et de se spécialiser. Nous avons d'ailleurs une personne, Gérard Barras, responsable de JPF Construction SA, qui est un véritable homme de terrain, chargé de repérer les bons éléments dynamiques. On doit les remarquer dès que l'on arrive sur un chantier!

les années 1990, alors qu'on occupait plus de 700 personnes, on avait à peine une centaine d'étrangers. Et peu de Portugais, qui sont arrivés plus tard. Nous avons aussi engagé une quarantaine de Yougoslaves.

Qu'en était-il du climat de travail entre Suisses et étrangers?

Sous le régime des saisonniers, on ne peut pas dire que ce climat était difficile, mais il fallait être attentif! De nombreux collaborateurs étrangers venaient d'une même région, parfois d'une même famille, et donc se connaissaient. Aujourd'hui les Portugais sont majoritaires. Un certain nombre d'Albanais travaillent également chez JPF, comme un petit nombre d'Africains. Et même des Allemands, notamment dans la charpenterie, car nous prenons régulièrement en stage des compagnons de France et d'Allemagne.

Quels ont été vos rapports avec les syndicats?

Je n'ai pas connu de problème majeur. Le seul que j'ai rencontré, c'est lorsque nous avons dû donner son congé au contremaître de la menuiserie, qui était membre du comité syndical. J'étais parrain du drapeau de la section Gruyère-Veveyse et le Syndicat chrétien m'a écrit qu'il ne me considérait plus comme parrain!

La construction s'est-elle syndicalisée tardivement?

Non! Dès les débuts de l'entreprise, nous avons travaillé avec les syndicats chrétiens, dont Pierre Pasquier, contremaître charpentier, était président. Mais nos relations avec les syndicats ont toujours été bonnes. Ce que je n'admets pas aujourd'hui, c'est la manière avec laquelle ces derniers critiquent la profession. Ce n'est pas leur rôle de dénigrer le métier de maçon.

Avez-vous été favorable à la retraite à 60 ans?

Nous avons été favorables à cette décision. Cela m'a semblé être une nécessité pour notre branche, car je reconnais que les conditions de travail sont difficiles sur les chantiers. Mon fils Luc a été président de la Fédération fribourgeoise des entrepreneurs et membre du comité

La formation du personnel – les syndicats

exécutif de la SSE, institutions au sein desquelles il a bien soutenu et défendu cette revendication des syndicats. Moi-même, je n'ai jamais été membre de ces comités. J'étais membre de la commission paritaire qui discutait des salaires.

La conduite du personnel a-t-elle représenté une difficulté durant vos années d'activité?

Nullement! Il y a toujours un cas ou l'autre plus difficile, mais je n'ai jamais rencontré de problèmes majeurs. J'ai toujours eu des contacts privilégiés avec le personnel, qui savait que j'étais à disposition pour une rencontre en cas de difficultés. Nous avons également consulté le personnel sur des questions qui le concernaient, comme le treizième salaire ou le fonds de prévoyance. Nous avons mis en place un système d'information par le biais d'un journal d'entreprise et par l'organisation de réunions d'informations au personnel. Aujourd'hui, c'est mon fils Laurent qui s'occupe du personnel en difficulté et qui cherche des solutions acceptables pour les deux parties, soit après un accident soit pour une reconversion professionnelle.

Et, durant ces cinquante années de conduite de l'entreprise, avez-vous dû procéder à des licenciements?

Nous avons connu heureusement très peu de licenciements durant ces cinquante ans. Mis à part les saisonniers qui étaient au bénéfice d'un contrat de trois mois. Quand nous avons fermé la menuiserie, une formule de partenariat a été trouvée entre l'entreprise, les syndicats et le service du chômage pour le personnel licencié pour raisons économiques. Il y a eu quelques moments difficiles, comme dans les années 1990 lorsque nous avons dû réduire les salaires. Nous en avons expliqué les raisons à tout le personnel et tout le monde a accepté. Et, malgré cela, personne n'a quitté l'entreprise. Cela prouve l'attachement des gens à l'entreprise et la conscience de chacun qu'il serait difficile de trouver un meilleur emploi ailleurs. A cette époque, les membres de la famille et ceux de la direction avaient tous participé à l'effort d'économie. Il faut aussi ajouter que les dividendes distribués ne sont pas élevés, le souci des actionnaires étant de réinvestir dans l'entreprise. Et, quand les résultats d'un grand chantier sont bons, des primes peuvent être distribuées aux responsables et au personnel.

Une trajectoire qui colle à l’histoire du canton

A l’approche de son quatre-vingt-cinquième anniversaire, Roger Pasquier a désiré poser sur le papier ses souvenirs. Destinés au cercle familial dans un premier temps, ils vont rapidement déborder de leur espace initial pour prendre la forme d’un témoignage historique. Au terme de ce récit, qui oscille entre la famille et l’entreprise, entre le privé et le public, on

Conclusion

mesure l’intérêt d’enregistrer ces «mémoires de Roger Pasquier» pour mieux comprendre l’évolution de l’économie régionale, mieux saisir les étapes de la transformation de son entreprise, en dégager les constances. Ces pages éclairent également l’importance de l’individu dans une aventure industrielle, la dimension particulière d’une entreprise familiale, les relations entre politique et économie, l’importance du contexte historique.

L’aventure du groupe JPF s’inscrit, sur de nombreux aspects, à contre-courant de l’histoire économique de la Gruyère. Car les personnes qui ont marqué l’économie régionale étaient soit issues du milieu radical soit de l’extérieur du district. C’est notamment le cas des figures qui impriment leur marque à la deuxième révolution industrielle, au tournant du XX^e siècle, alors que la modernité pénètre dans les vallées de la Gruyère au rythme de l’avancement de la voie ferrée. Les entreprises nouvellement créées portent les noms de Guigoz, Cailler, Kaiser, Binz, Firmann, pour n’en citer que quelques-unes. Seul le secteur du bois reste l’apanage d’artisans et d’entrepreneurs locaux, comme les Despond, Overney ou Scherly.

Lorsqu’il crée son entreprise, en 1926, Jean Pasquier porte le nom d’une famille fidèle au village éponyme depuis le Moyen Age et il s’affiche clairement dans les rangs des conservateurs. Ces particularités atypiques dans le milieu industriel gruérien ne l’empêcheront pas de transformer l’atelier initial en une grande entreprise de génie civil. Alors que l’exode rural frappe au

plus fort durant la première partie du XX^e siècle, Jean Pasquier engage à tour de bras, laissant à ses enfants, lorsqu’il décède en 1962, une entreprise florissante. Sous la baguette de Roger Pasquier, elle va suivre la même voie, au point d’atteindre près de 800 collaborateurs au début des années 1990. Ce qui est devenu le groupe JPF ne fait pas qu’augmenter sa taille: il élargit constamment sa zone de travail et la palette de ses travaux.

Les causes de ce succès résident pour une part dans le talent visionnaire de ses patrons successifs. A la lecture de cette aventure familiale, on mesure le talent de Pacifique, de Jean puis de Roger Pasquier à anticiper les évolutions en cours, à se munir des outils qui leur permettront de prendre une longueur d’avance sur leurs concurrents. Ce fut, par exemple, le coup de génie de l’entrepreneur Roger Pasquier lorsqu’il achète, en l’espace de quelques jours, ces millions de mètres cubes de gravier que la Sarine avait mis des siècles à accumuler sous la plaine de Grandvillard. Le gisement permettra à l’entreprise d’affronter les périodes de basses eaux qu’elle fut appelée à traverser.

Mais le plus remarquable dans cette histoire de JPF tient au fait que l’entreprise colle au développement économique cantonal comme le train à ses rails. JPF est de toutes les étapes qui conduisent une Gruyère rurale à la région actuelle, en pleine explosion démographique et économique. L’entreprise a épousé toutes les étapes qui ont transformé le canton de Fribourg de ce dernier siècle. Pacifique Pasquier participe à l’arrivée des chemins de fer dans la Gruyère des premières années de 1900. Il assiste à l’installation des premières lignes électriques et téléphoniques. Jean Pasquier prend part au développement du réseau routier, aux premiers goudronnages. Il met en place les infrastructures techniques qui apportent la modernité au village: adduction d’eau, épuration... Dans le boom de l’après-guerre, aspirée par la vitalité des Trente Glorieuses, l’entreprise de Roger Pasquier répond à la croissance démographique en construisant des logements, participe au développement du réseau routier nécessité par une mobilité en plein essor. Elle est, surtout, sur le front des routes nationales lorsque la Suisse quadrille, dès le milieu des années 1970, son espace de ces autoroutes destinées à être les artères de son économie.

Ainsi, en suivant le groupe JPF, on est aux premières loges pour vivre l’épopée du XX^e siècle, qui a transformé en profondeur la Gruyère et le pays de Fribourg. Et, lorsqu’on survole les dernières pages de cet ouvrage, on devine déjà les prochaines étapes de cette aventure familiale. Sous la direction de Jacques Pasquier, le groupe innove, investit de nouveaux domaines, imagine de nouveaux défis. Apportant une preuve supplémentaire – mais est-elle nécessaire? – que le gène de la construction se transmet de génération en génération.

Patrice Borcard

Table des matières

Préface	5
Introduction	9
Roger Pasquier, un entrepreneur	13
Une histoire familiale – le grand-père Pacifique ■ La figure du père Jean Pasquier (1901-1962) ■ La mère Colette Pasquier (1902-1980) ■ La naissance de Roger Pasquier le 18 septembre 1926 – le milieu – la jeunesse ■ Les études – les apprentissages – l’entrée dans le monde du travail ■ La famille – les valeurs ■ Le contexte du Pâquier ■ L’engagement communal – la syndiculture (1962-1984) – les réalisations ■ La députation – le PDC ■ Une entreprise familiale – l’art de la conduite	
De Jean Pasquier au groupe JPF	57
Les débuts de l’entreprise ■ La période de crise et de guerre ■ La mécanisation – L’essor de l’après-guerre ■ Jean Pasquier & Fils ■ L’ouverture vers Vaud – le Jura ■ JPF Construction SA (1979) ■ Le créneau de l’immobilier ■ Télérégion SA (1982) ■ La conquête du marché valaisan (1985) ■ Le départ des frères (1993-1994) ■ Une transition dans un climat de restructuration (1994-2004) ■ L’ère Jacques Pasquier (dès 2001)	
Approches thématiques	81
Le bois – la scierie – la menuiserie – la charpente ■ Le génie civil – les routes - les travaux publics – les gros chantiers ■ La maîtrise des matières premières ■ Les graviers de Grandvillard – l’histoire de l’«or gris» ■ Les travaux spéciaux – les travaux acrobatiques – les tunnels – l’aventure du M2 lausannois ■ La formation du personnel – les syndicats	
Conclusion	115

Cet ouvrage a été achevé d'imprimer
en septembre 2011
sur les presse de Glassonprint à Bulle.
Papier Plano Art 170 g/m², certifié FSC.



© Les illustrations utilisées dans cet ouvrage ont été réalisées par:
JPF ■ Glasson Photo, Bulle ■ Joël Gapany, Bulle ■ Bourquenoud ■
Mélanie Rouiller ■ Baechler ■ N. Borcard ■ Charly Rappo

