

LES RENDEZ-VOUS DES ANNALES DES MINES

GEORGES BESSE : UN MODÈLE POUR L'AVENIR ?

Avec les interventions de :

Françoise BESSE

Jacques LESOURNE

Ancien directeur du *Monde*
Membre de l'Académie des technologies
Président de Futuribles International

Christian MARBACH

Membre de l'Académie des technologies, coordonnateur du numéro commun
des *Annales des Mines* et du bulletin de la Sabix dédié à Georges Besse

Luc OURSEL

Président du directoire d'AREVA

Débat animé par :

Pierre COUVEINHES

Rédacteur en chef des *Annales des Mines*

et

Alexandre MOATTI

Président de la Sabix

Séance du 14 novembre 2011

Organisée avec le soutien de l'École de Paris du management

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

Les *Annales des Mines* et le bulletin de la Sabix viennent de publier un numéro commun en hommage à Georges Besse, à l'occasion du vingt-cinquième anniversaire de sa disparition dans des circonstances tragiques, le 17 novembre 1986. Georges Besse illustre la promotion sociale et une conception du développement économique fondée sur l'industrie. Quelle est l'actualité de ces valeurs ? Comment la notion d'ascenseur social peut-elle s'incarner aujourd'hui ? Par ailleurs, la tradition saint-simonienne, qui a prévalu en France de la seconde révolution industrielle en 1850 à l'époque pompidolienne, peut-elle être encore porteuse d'espoir ? Ou a-t-elle été rendue caduque par la financiarisation croissante de la gestion des entreprises et par la montée des courants antiscientifique et antitechnique ?

EXPOSÉS

Jacques MAIRE : C'est la première fois que le Club des Annales des Mines consacre l'une de ses manifestations à un homme. Après la publication commune, avec le bulletin de la Sabix (Société des amis de la bibliothèque et de l'histoire de l'École polytechnique), d'un numéro en hommage à Georges Besse, nous avons en effet souhaité prolonger cette évocation par une rencontre. Certains, dans l'assemblée, ont connu Georges Besse et lui rendront hommage. D'autres ne l'ont pas connu mais pourront se nourrir de son expérience et des valeurs qu'il représente, qui restent éclairantes pour notre temps.

Une mémoire vivante

Françoise BESSE : Il y a vingt-cinq ans, Georges Besse était assassiné. Le souvenir que gardent de ce drame sa famille et ses amis est de l'ordre de l'intime. Il subit la maturation paradoxale du temps : c'est une plaie toujours présente, mais de plus en plus enfouie. Je me réjouis en revanche que la mémoire de son parcours d'ingénieur exceptionnel soit évoquée cette année grâce à l'initiative de la Sabix et des *Annales des Mines*, et grâce au travail remarquable de Christian Marbach dont j'ai admiré l'enquête attentive et les analyses perspicaces. Plus qu'évoquée, cette mémoire est aujourd'hui convoquée et mise en perspective avec le contexte contemporain.

Comment la notion d'ascenseur social peut-elle s'incarner aujourd'hui, s'interroge le texte d'invitation à cette rencontre ? À cet égard, la situation d'enfant unique de Georges Besse fut à la fois un handicap, puisqu'il n'avait pas droit, de ce fait, aux bourses de l'enseignement, et une chance : ses parents ouvriers ont pu concentrer sur leur seul enfant les efforts financiers nécessaires à sa scolarité. Il était, cependant, condamné à l'excellence. Que serait-il advenu s'il n'avait pas été reçu à l'École polytechnique qui lui assurait une prise en charge par l'État ? De nos jours, pareille trajectoire serait encore plus risquée sans l'appui d'organismes relais. Voilà pourquoi la Fondation Georges Besse a voulu perpétuer sa mémoire en apportant une réponse, certes partielle, à cette interrogation. Dès ses débuts, le but de la Fondation était d'aider, en souvenir de Georges Besse, des élèves scientifiques de très bon niveau scolaire, de mérite personnel et venant de milieux sociaux défavorisés ou en difficulté, à devenir des ingénieurs au service de notre industrie. Les 470 lauréats que nous comptons à ce jour ont bien répondu à cet objectif. Depuis quelques semaines, Luc Oursel nous fait l'honneur d'assumer la présidence de la Fondation, qui a pu grandir sous les houlettes successives d'André Giraud, son fondateur, puis de Bernard Pache, Louis Schweitzer et Yannick d'Escatha. Tous ont été des présidents vigilants et constructifs. En vingt-cinq ans, ils ont accompagné les changements du contexte industriel et des cursus de formation. Nous constatons actuellement que certains de nos lauréats talentueux sont tentés par des formations et des carrières plus financières qu'industrielles. Le regard de Luc Oursel sur cette évolution, ainsi que les perspectives qu'il dessinera, seront pleins d'enseignements pour tous les membres de la Fondation.

Quant à apprécier la pertinence actuelle des valeurs qui ont inspiré le travail de Georges Besse et forgé son image personnelle, les intervenants qui se succéderont auront la lourde tâche de dire quelle peut être leur utilité dans un climat inédit où l'ambition industrielle pour la France est très souvent soumise à la domination écrasante, voire capricieuse, des pouvoirs financiers. Personne n'a souligné mieux que Jacques Lesourne, dans son superbe hommage de 1987, la stature de Georges Besse, son pragmatisme enraciné dans une honnêteté intellectuelle qui se refusait à imposer des distorsions aux situations qu'il a dû affronter. Si son bon sens concret l'empêchait d'être un véritable visionnaire, sa grande intelligence savait voir haut et loin. Les responsabilités successives qu'il a assumées avec succès ont prouvé sa faculté d'adaptation à des enjeux et des contextes nouveaux pour lui, ainsi qu'à des attentes diverses : commandes de l'État, fournitures lourdes pour l'industrie, partenariats avec des pays étrangers et réponses aux demandes du grand public. Le sens du bien commun, la force de caractère, l'intégrité du jugement et des actes, une habile ténacité, ces qualités et ces

valeurs ne nuiraient pas dans la conjoncture actuelle, différente certes de celle qu'il a connue mais propre à stimuler les courages et les talents. Les orateurs de ce soir sont trop avisés pour faire parler les morts. Ils ne le souhaitent d'ailleurs sans doute pas. Mais ils traceront sûrement des pistes du plus haut intérêt pour alimenter notre mémoire et notre réflexion. Je les en remercie dès à présent, car l'hommage le plus digne d'un homme, celui qu'on lui doit au fil du temps, n'est pas la louange mais la vérité.

Une trajectoire sociale

Christian MARBACH : Il existe encore peu de travaux qui soient publics sur Georges Besse, hormis un ouvrage consécutif au Colloque de l'Institut d'histoire de l'industrie de 1996. Des documents à diffusion plus confidentielle ont été édités par la Fondation Georges Besse. C'est à peu près tout, d'autant que Georges Besse n'a laissé ni texte, ni article d'aucune sorte. Pour rédiger le portrait qui figure dans la publication commune des *Annales des Mines* et de la Sabix, je me suis appuyé, outre les quelques documents existants, sur des articles de journaux et des rencontres avec des personnes qui avaient connu Georges Besse. Ce faisant, je n'ai pas cherché à développer une thèse, ni sur l'ascenseur social ni sur ce que devait être la formation d'un ingénieur désireux de prendre la tête d'une entreprise. J'ai simplement voulu mieux connaître cet homme, le plus honnêtement possible, à la manière d'un historien. Une question m'a particulièrement animé : pourquoi les pouvoirs publics, aux niveaux les plus élevés, ont-ils décidé à plusieurs reprises de confier à Georges Besse des missions aussi difficiles, que ce soit en 1955, 1974, 1982 ou 1985 ? Quels étaient son bagage, son caractère, sa méthode de gestion et son type de management ?

Portraits croisés

Dans les journaux, Georges Besse a été présenté, surtout en 1982 lorsqu'il a accepté la responsabilité du groupe Pechiney-Ugine-Kulmann et en 1985 quand le gouvernement lui a confié la présidence de la Régie Renault, de façon tantôt extrêmement dure voire hostile, tantôt extrêmement louangeuse. Parmi les qualificatifs dont il a été affublé, citons "le sanglier, l'empereur, le dégraisseur, le videur, le polytechnicien de choc, le docteur miracle, Besse la chance, super Besse, Zorro, le pompier volant, l'ingénieur de la République". Jacques Raiman, paraphrasant Malraux au sujet du Général de Gaulle, en a fait un "destructeur de comédie". Raymond Lévy a vu en lui "l'homme de la réalité industrielle". Lors du colloque de 1996, Laurent Fabius l'a décrit avec tendresse comme "une sorte de Galabru métallurgique". L'expression, semble-t-il, était déjà employée lorsque Georges Besse était à la Cogema. Interrogé sur ce que lui inspirait cette comparaison, il avait répondu : « *Demandez donc à Galabru ce que ça lui fait qu'on le traite de Besse !* » En 1985, il est comparé à un jardinier dans un bel article de Gilles Guérithault pour l'*Autojournal* : « *Jardinier, acceptera-t-il cette qualification, cette qualité ? Je le crois. À sa tâche écrasante, il apporte l'attention et la passion, la conscience et la patience propres à cette profession rustique et magnifique. Mais attention, Georges Besse cultive, outre l'humour et le bon sens, des terres et des variétés également singulières. Il ne plante pas. Il n'aime d'ailleurs pas les plans, trop rigides. On a trop planté avant lui, avec profusion et confusion. On a surinvesti. La surcapacité révèle l'incapacité. Georges Besse manie surtout le sécateur. Il arpenté son parc, il élimine les végétaux qui végètent, les excroissances douteuses et coûteuses. Il tranche parmi les branches, il émonde. L'émondage favorise la croissance, le dictionnaire l'affirme et tout le monde le sait, sauf quelques dirigeants insoucients. Les managers font-ils le ménage ? Georges Besse s'y emploie. [...] Sous le soleil et sous l'orage, le bon jardinier garde le sourire, il travaille et attend la récolte. Besse sait habiller de bonhomie sa rigueur et accueillir avec humour les caprices de la fortune. Il connaît le prix du temps, il a besoin de quelques années et de tranquillité.* »

Si j'avais illustré ce portrait de quelques images, comme le font les bulletins des *Annales des Mines* et de la Sabix, je vous aurais montré une vieille carte postale de volcans auvergnats, une reproduction du lycée Blaise Pascal à Clermont-Ferrand, mais aussi le visage de Georges Besse dans le trombinoscope de l'École polytechnique aux côtés de celui de son major, Jacques Lesourne. Nous aurions aussi vu Georges Besse en rugbyman, heureux d'aller

disputer un match (il ne rechignait jamais à l'idée d'affronter une difficulté), ou en blouse blanche exposant les techniques de diffusion gazeuse. Y a-t-il d'ailleurs encore beaucoup de grands patrons, aujourd'hui, qui soient capables d'expliquer dans le détail les techniques que leurs collaborateurs ont la charge de mettre en œuvre ? Nous aurions aussi vu une lettre manuscrite adressée par Georges Besse aux employés de Renault, dans laquelle il présente ses intentions avec beaucoup de simplicité. Autant d'instantanés d'un parcours certes exceptionnel, mais aussi typiquement français, qui a mené ce fils unique d'une famille pauvre à quitter sa province pour "monter à Paris" et terminer ses études, avant de devenir l'un des plus grands patrons français. Quant à son caractère, on peut le décrire tantôt comme très habile, tantôt comme très direct, voire les deux. Peut-être pourrait-on simplement dire que Georges Besse avait *du* caractère.

Résolument ingénieur

Enfant, Georges Besse a bénéficié de l'appui exigeant de sa famille, parfois obligée de le recadrer, et de son proviseur de lycée. Un jour, celui-ci convoque ses parents et leur annonce qu'ils peuvent envisager de brillantes études pour ce garçon intelligent : pourquoi pas Polytechnique ! De retour à la maison, ils consultent leur dictionnaire pour savoir de quoi il retourne... C'est donc en petit provincial que Georges Besse a fait son entrée à l'École polytechnique. Comme il a toujours tenu à l'affirmer, il y a effectivement travaillé, alors que tant d'anciens se plaisent à dire qu'ils y ont été oisifs. Il a même travaillé aux Mines ! Aussi a-t-il continuellement prolongé ses études et sa formation, année après année, allant jusqu'à relire ses cours de "taupe" le week-end...

Il était animé, durant ces années, par l'envie profonde de devenir ingénieur. C'est en ingénieur connaissant parfaitement les techniques nucléaires, dont il a accompagné les évolutions, qu'il a déroulé sa carrière au CEA et à la Cogema. En arrivant à Pechiney-Ugine-Kulmann, il a découvert des métiers certes différents, mais facilement abordables pour l'ingénieur des Mines qu'il était. L'adaptation fut plus difficile chez Renault dont les machines, les consommateurs et les clients n'étaient plus les mêmes. Il s'est investi dans ce nouvel environnement en se rendant continuellement sur le terrain, en interrogeant longuement les cadres mais aussi en lisant les lettres de réclamation des clients. Il a donc commencé comme ingénieur, a poursuivi comme chef de projets de plus en plus importants, pour prendre la tête d'entreprises jusqu'au plus haut niveau. Néanmoins, il est toujours resté un ingénieur. Il évoquait d'ailleurs avec plus que des réserves les patrons d'entreprises industrielles qui ne l'étaient pas.

Tout comme son parcours, le caractère de Georges Besse était marqué par une grande cohérence : résolument ingénieur, il faisait confiance aux faits. Cette cohérence se retrouvait également dans le discours qu'il tenait à ses collaborateurs, aux syndicats et au personnel, y compris dans les contextes les plus difficiles. Ses règles de management se caractérisaient par la simplicité et par la simplification des lignes hiérarchiques, des organigrammes et par conséquent de la vie de l'entreprise.

Georges Besse, homme de son temps et homme de toujours

Jacques LESOURNE : On ressent toujours un certain malaise à devoir parler d'un camarade et ami proche, comme l'était pour moi Georges Besse, et plus encore quand on doit le traiter comme un personnage historique, dans une dimension sociologique. Je vais pourtant me plier à cet exercice. À cet égard, Georges Besse me paraît être tout à la fois un homme de son temps et un homme de toujours.

Un homme de son temps

Le temps qu'incarne Georges Besse est marqué par trois traits saillants, qui peuvent aujourd'hui nous sembler éloignés. Tout d'abord, notre génération a vécu le désastre de 1940 et de la disparition d'un des plus grands pays du monde de la carte géopolitique, suivi de la misère de l'Occupation, ceci n'ayant été qu'à moitié lavé par la Libération. Nous étions tous,

alors, animés par un désir de reconquête, de reconstruction et de rétablissement de la France non tant dans sa grandeur que dans son existence même. Relisant récemment les mémoires de Raymond Aron, j'ai été frappé qu'il explique avoir choisi le journalisme politique plutôt que le retour à l'université parce qu'il considérait de son devoir de participer au débat politique de la reconstruction.

Ensuite, ce temps était marqué par la force industrielle. Après la guerre, la reconstruction économique est en effet passée par la production de biens, c'est-à-dire par l'industrie. Le premier Plan portait ainsi sur six secteurs parmi lesquels l'énergie, la sidérurgie ou le ciment, mais pas le téléphone par exemple, alors considéré comme un accessoire. À l'époque, les ingénieurs des Mines s'orientaient assez naturellement vers trois directions, la sidérurgie – puisque, comme chacun sait, c'est sur l'acier que se construit la richesse des nations –, le pétrole, dont la France ne dispose pas mais qui est une ressource fondamentale, et le nucléaire qui vient de montrer son caractère essentiel tant dans les domaines civil que militaire.

À cette époque enfin, l'ascenseur social jouait son rôle grâce à l'école laïque. Il le faisait tantôt en une génération, comme pour Georges Besse, tantôt en deux comme pour moi, et ce, dans une structure sociale profondément différente de la nôtre. Elle comptait ainsi d'importants groupes ouvriers, suscitant entre les deux guerres l'intérêt d'intellectuels qui ignoraient pourtant tout de leur condition comme de l'économie. Elle comptait aussi nombre d'employés, de paysans, d'artisans et quelques possesseurs d'entreprises souvent familiales. Au lendemain de la guerre, 5 % d'une classe d'âge entrait dans l'enseignement secondaire. L'ascenseur social jouait parce que des personnalités exceptionnelles étaient aidées par le corps enseignant. Rappelons-nous par exemple Albert Camus évoquant le rôle de son instituteur dans son parcours. Georges Besse s'est trouvé dans ce mouvement, grâce à ses qualités et grâce au courage de ses parents.

De tous ces points de vue, Georges Besse apparaît comme un homme de son temps, un temps bien différent de notre réalité actuelle. La France se porte certes mieux qu'en 1945, mais c'est désormais un pays de second rang représentant moins de 1 % de la population de la planète et un faible pourcentage du produit intérieur brut mondial. L'attitude des jeunes vis-à-vis de l'avenir n'est plus la même. Alors que nous nous sentions appelés, ils ont parfois le sentiment d'être refusés par la société actuelle et son conservatisme. L'industrie, elle aussi, a changé et se mêle de plus en plus avec ce que l'on appelait autrefois les services, dans un contexte où les technologies de l'information et de la communication sont prégnantes. Quant à l'ascenseur social, il est vrai que 75 % d'une classe d'âge parvient désormais jusqu'au baccalauréat. Toutefois, il conviendrait d'étudier le phénomène de "descendeur social" qui est parallèlement à l'œuvre. Car si une grande partie de la population, qui a été instruite, occupe des postes importants, ses descendants rejoignent généralement une nébuleuse sociale moyenne.

Un homme de toujours

Au-delà de ces considérations contextuelles, les qualités dont Georges Besse a fait preuve sont fondamentales quelles que soient les périodes considérées. Ainsi savait-il parfaitement distinguer le fondamental de l'accessoire, tandis que notre société de l'information ne cesse de les confondre. Savoir reconnaître le fondamental, c'était aussi considérer "qu'un sou est un sou", y voir le résultat du travail des hommes et non d'un profit issu de l'exploitation du travail d'autrui. Ceci se doublait chez Georges Besse d'une grande persévérance. Je me souviens de l'avoir interrogé sur le problème de sureffectif qu'il devait résoudre chez Renault, en d'autres termes sur le "dégraissage" qu'il devait opérer. « *C'est assez facile, m'a-t-il répondu, je pousse, et progressivement cela se fait.* » Il a montré cette persévérance dans tous les postes qu'il a occupés, par exemple quand il a pris en charge la diffusion gazeuse, grand projet industriel demandant certes une maîtrise technique, mais aussi une constance dans la politique. Politique qu'il ne craignait d'ailleurs pas d'aller expliquer au plus près du terrain. On a souvent raconté les visites que faisait Georges Besse aux ateliers de Renault. « *Nous pouvons faire de belles et de bonnes voitures,* lui disaient les ouvriers, *pourquoi ne*

les vendez-vous pas ? » À ces réactions normales de la part d'ingénieurs, il répondait qu'il ne suffisait pas qu'une voiture soit bonne ; encore fallait-il qu'elle réponde à la demande des clients. Et, quand la CGT lui reprochait de réduire les commandes à un fournisseur, obligeant ce dernier à licencier, il avait le courage de rétorquer : « *ce fournisseur n'est pas Renault.* »

Rappelons enfin la stabilité psychologique de Georges Besse, et son pragmatisme. Il était étranger à la déformation de la classe politique des démocraties actuelles, qui la conduit à rechercher les médias et le spectaculaire. Au contraire, il ne cherchait ni à être connu, ni à être reconnu. C'est pour cela qu'il a peu écrit. Il faut avoir un ego énorme pour croire que le pouvoir donne une liberté d'action. Et l'on s'aperçoit vite, quand on s'y trouve, que c'est une illusion. Georges Besse n'était pas l'homme de ce mirage.

À cet égard, Georges Besse est bien un homme de toujours, dont nous avons beaucoup à apprendre. Tous les dirigeants d'entreprises ou de grandes organisations qui réussissent ont les qualités de Georges Besse.

Une vision industrielle

Luc OURSEL : Pour moi qui ne l'ai pas connu, Georges Besse a longtemps été un nom dans la liste des camarades victimes du devoir professionnel, et le rappel très puissant que lorsqu'on aspire à des responsabilités de dirigeant, il faut d'abord accepter le service qu'elles impliquent, parfois même le sacrifice. Cet héritage reste éminemment présent et utile au moment où les classes dirigeantes sont remises en cause. J'ai le sentiment, de par ma mission actuelle, d'être un héritier du travail de Georges Besse, et au nom de cet héritage d'avoir la responsabilité de défendre des objectifs qui ont été au centre de sa vie.

À la lecture de la revue et à l'écoute des intervenants précédents, j'ai été frappé par plusieurs traits. Tout d'abord, Georges Besse était un industriel, un ingénieur, un homme de terrain qui savait de quoi il parlait. C'était un visionnaire, car ses actions étaient inspirées par une conception du long terme, mais aussi un homme pragmatique, capable de réconcilier sa stratégie de long terme avec des résultats de court terme. Enfin, c'était un homme courageux et animé par un sens profond de l'intérêt général, valeur qui mérite d'être replacée en permanence au cœur de notre action.

La mémoire de Georges Besse est associée aux plus grands noms de l'économie française. Citons Alcatel, longtemps leader mondial des équipements de télécommunication que l'on a voulu faire évoluer vers le concept d'un "groupe industriel sans usine". Citons la Cogema, bien sûr, qu'il porta sur les fonts baptismaux en devenant son premier directeur général en 1976, avant d'en être nommé président-directeur général deux ans plus tard. Il y eut aussi Pechiney, qui fut un temps le premier groupe industriel de notre pays et dont nous ne pouvons aujourd'hui que regretter l'évolution. Il y eut Renault, enfin, dont Georges Besse entreprit le redressement avec ardeur, courage et un sens très aigu du dialogue social.

Un acteur central du programme nucléaire

Je rappellerais en particulier le rôle essentiel de Georges Besse dans le programme nucléaire français. C'est ce que nous avons voulu souligner en baptisant l'usine d'enrichissement de Pierrelatte Georges Besse I, et entendons prolonger en appelant celle qui est en train d'ouvrir au Tricastin, Georges Besse II. Vous comprendrez que je m'attarde sur le sujet du nucléaire au moment où, dans la perspective d'échéances électorales importantes, certains veulent remettre en cause ce précieux héritage en mobilisant une forme de dogmatisme.

L'industrie nucléaire accepte le débat. Je suis convaincu que Georges Besse s'y serait lancé avec détermination, en cherchant à porter la raison là où d'autres en appellent essentiellement à l'émotion. L'accident de Fukushima, provoqué principalement par deux catastrophes naturelles, ne remet pas en cause les fondamentaux qui sont à l'origine du développement du nucléaire. La politique énergétique ne se conçoit que dans une vision de long terme. Telle est la conviction que partageaient Georges Besse et ses pairs, et qu'il nous faut rappeler. Nous

leur devons aujourd'hui une filière industrielle leader sur son marché mondial, recouvrant de nombreuses PME, plus de 125 000 emplois directs et plus de 400 000 emplois indirects non délocalisables, soit autant que l'industrie aéronautique. Rien de ceci ne serait advenu sans la ténacité et la persévérance de personnalités comme Georges Besse. En ces temps de crise, il faut rappeler que le nucléaire est un atout pour notre pays. Atout qui doit être défendu pour préserver notre indépendance énergétique et la capacité à fournir de l'énergie aux particuliers et aux entreprises à un prix prévisible et abordable, dans une économie mondialisée où tous les facteurs de production comptent pour maintenir un outil industriel sur le territoire national. De ce point de vue, nous pouvons nous féliciter du débat actuel sur la réindustrialisation nécessaire de la France. Enfin, le nucléaire contribue à la défense de l'environnement, même si étonnamment, la lutte contre le dérèglement climatique a déserté la rhétorique des Verts.

Rappeler tout cela à un moment clé, c'est rendre hommage à l'œuvre de Georges Besse et montrer que sa mémoire est vivante, active et délibérément tournée vers le futur. Georges Besse reste un modèle pour tout dirigeant de groupe industriel. Il aurait su résister à la financiarisation excessive de notre économie comme à l'accélération générale qui limite nos horizons au trimestre. Il aurait su nous aider à retrouver le sens du "temps long" et de l'intérêt général. Issu d'un milieu modeste, sorti second de sa promotion à Polytechnique, il incarnait les vertus de l'ascenseur social. Aujourd'hui, il serait sûrement un promoteur actif de la diversité. À ce titre, je suis très fier de succéder à Yannick d'Escatha à la présidence de la Fondation Georges Besse, qui a pour objectif d'aider les bons élèves scientifiques en situation matérielle précaire à poursuivre des études d'ingénieur. Permettez-moi en conclusion de souligner l'action de Françoise Besse, qui poursuit l'œuvre humaniste de son mari et montre que les succès d'une personne sont souvent ceux d'un couple et d'une famille.

DÉBAT

Alexandre Moatti : De ces évocations, je retiens l'image du jardinier évoquée par Christian Marbach, donnant lieu à une habile métaphore entre les plants et les plans appliqués aux entreprises, mais rappelant aussi la patience et la persévérance de cet homme. Jacques Lesourne a pour sa part montré combien il était utile d'analyser, à la lumière de notre temps, les valeurs incarnées par Georges Besse. C'est aussi ce que Pierre Couveinhes et moi-même avons tâché de faire dans la tribune « *Vingt-cinq ans après sa mort, l'héritage de Georges Besse* », que le journal *Les Echos* a publiée le 8 novembre¹.

Enfin, apprécions la façon dont Luc Oursel a mis l'action de Georges Besse en perspective : sans recourir à la langue de bois, il a mentionné certains désastres industriels qu'a connus notre pays et à propos desquels notre communauté d'ingénieurs devra s'interroger.

Un moment fort dans de nombreuses carrières

Jacques Boivin : *J'ai connu Georges Besse à l'aube de sa carrière, à la fin de son stage d'un an aux mines de Bazailles. C'était un surdoué et une force de la nature. Il savait stimuler l'intelligence de ceux qui l'entouraient. C'est probablement l'homme qui m'a le plus marqué de toute ma carrière.*

Christian Marbach : À Bazailles, Georges Besse a fait forte impression non seulement aux jeunes stagiaires, mais aussi aux ouvriers. Durant son stage, il descendait dans la mine la nuit et passait dans les ateliers le jour. Il considérait qu'avant d'exercer son service ordinaire d'ingénieur, il lui revenait de passer plusieurs mois dans les mines qu'il aurait à contrôler et dont il aurait à vérifier les conditions d'exploitation.

¹ http://www.lesechos.fr/opinions/points_vue/0201731656343-vingt-cinq-ans-apres-sa-mort-l-heritage-de-georges-besse-245507.php

Maurice Laparra : *Pour avoir été le collaborateur de Georges Besse, je confirme qu'il n'écrivait jamais ! Nous n'avons jamais reçu de lui la moindre note dactylographiée. Tout juste nous communiquait-il trois lignes d'avis ou d'instructions sur une page arrachée d'un cahier. J'ai également le souvenir d'un pragmatique jardinier auvergnat. Mes relations avec lui consistaient souvent à lui soumettre des demandes de crédit pour obtenir des investissements. Les méthodes de Pechiney comportaient un certain nombre de ratios, dont il se moquait et auxquels il opposait une question unique : « au bout de combien d'année me rendez-vous mon argent ? »*

Denise Swetchine : *J'ai connu les débuts de la société Ussi, qui était chargée de la construction de l'usine de Pierrelatte. D'une soixantaine de collaborateurs, nous sommes rapidement passés à un millier, presque tous des ingénieurs, techniciens ou dessinateurs. Le tout, il faut le reconnaître, dans un certain désordre, car nous venions d'horizons très différents. Georges Besse a eu le talent de faire fonctionner cette société, en déployant une extraordinaire vitalité et un entrain communicatif. Il faisait preuve d'un éclat intellectuel et d'une grande capacité de compréhension des autres. Il a su faire régner dans cette société un esprit d'équipe et d'amitié sans pareil. Tout au long de ma carrière, je n'ai jamais rencontré de personnalité aussi marquante.*

Savoir protéger ses troupes

Philippe Chauvel : *J'ai côtoyé Georges Besse chez Renault, en tant que jeune directeur de fabrication. Durant le conflit social de l'automne 1985, il s'est toujours attaché à nous préserver afin que nous puissions travailler aussi sereinement que possible. Il nous réunissait quotidiennement pour nous donner des directives, suivait souvent nos propositions et s'occupait de l'extérieur, de la relation avec les politiques et les médias. Nous avions le sentiment d'être protégés et de pouvoir nous consacrer à trouver des solutions à ce conflit.*

C. M. : Dans ce contexte, Georges Besse ne tenait pas à ce que toutes les difficultés que rencontrait Renault soient mises sur la place publique. Il goûtait le silence. Se taire était évidemment plus facile dans le nucléaire il y a trente ou quarante ans qu'aujourd'hui. Il était encore possible de se taire chez Pechiney dans les années 1980. Mais chez Renault, « *plus grand théâtre social de France* » pour reprendre l'expression de Pierre Dreyfus, c'était évidemment beaucoup plus difficile. Cependant, il insistait pour que ses collaborateurs ne parlent pas de cette entreprise tellement affectée. Et d'ajouter avec sa verdeur familière : « *Ce n'est pas parce qu'un coq chante qu'il faut oublier qu'il a les pieds dans le fumier !* » Louis Schweitzer disait à ce propos que Georges Besse avait dressé une palissade autour de l'entreprise. « *Vous êtes devenu une star des médias en vous taisant* » lui a fait remarquer un journaliste lorsqu'il s'est rendu exceptionnellement sur le plateau d'un journal télévisé du soir. Plutôt que de faire mine d'être flatté, comme l'aurait fait tout PDG, Georges Besse s'est contenté de lui répondre, après l'avoir longuement regardé : « *Je n'avais rien à dire.* »

Loyauté et habileté

Claude Gatignol : *Quelles relations entretenait Georges Besse avec les décideurs politiques ?*

C. M. : D'un point de vue professionnel, Georges Besse était extrêmement légitimiste. Il considérait que la France était une démocratie, que cette démocratie s'exerçait par le suffrage universel, et que les pouvoirs publics étaient légitimes à lui donner un certain nombre d'ordres, auxquels il obéirait avec loyauté... et habileté. Avec loyauté, parce que ces pouvoirs n'étaient pas discutables, d'autant qu'ils détenaient les financements. Et avec habileté pour pouvoir bénéficier de ces financements et poursuivre, dans la persévérance et la constance, le but dans lequel il croyait.

Laurent Fabius, lors du colloque de 1996, a remarqué que concernant les nationalisations, Georges Besse n'a pas été un théoricien mais un excellent praticien. Pour lui, qu'elle fût nationale ou privée, une entreprise était une entreprise, avec certes quelques nuances en matière d'actionnariat. Dans une entreprise publique, l'actionnaire était l'État et par

conséquent la patrie. Je peux insister sur ce point : l'une des grandes motivations qui ont guidé Georges Besse, outre sa foi dans le progrès, était sa croyance dans sa patrie, avec initialement le désir de contribuer à la reconstruction du pays. Au regard de la devise polytechnicienne *Pour la patrie, les sciences et la gloire*, il maîtrisait les sciences et chérissait la patrie. La gloire, en revanche, l'indifférait comme but à poursuivre.

Jacques Lesourne : Sa loyauté vis-à-vis du politique était totale. Mais ayant reçu une délégation du politique, il considérait que celui-ci n'avait pas à faire son métier à sa place. Ceci dit, il a vécu à une période où les frontières entre le politique et les responsabilités déléguées étaient plus claires qu'aujourd'hui.

Revaloriser le métier d'ingénieur

Jean-Bernard Schmidt : *Christian Marbach, en soulignant que Georges Besse était capable d'expliquer dans le détail la diffusion gazeuse, s'est demandé quel chef d'entreprise pourrait en faire de même aujourd'hui. Je ne suis pas certain que les banquiers comprennent véritablement l'activité de leurs traders ; si tel était le cas, peut-être leur auraient-ils évité de sombrer dans les excès que nous avons connus. Et comme l'a noté Luc Oursel, Georges Besse aurait certainement été capable de résister à la financiarisation de l'économie et au court-termisme, sources des problèmes qui nous touchent depuis une dizaine d'années. Enfin, Jacques Lesourne a souligné la capacité de Georges Besse à départager l'accessoire et l'essentiel, tandis que l'accessoire domine largement aujourd'hui et nous éloigne des questions fondamentales. Tout ceci dégage un portrait de Georges Besse le faisant apparaître comme l'homme de la situation dans les temps de crise que nous connaissons. Où sont les Georges Besse aujourd'hui ? Comment les faire émerger ?*

Michel Auroy : *C'est bien l'objectif de la Fondation Georges Besse, dont je préside le comité de sélection, que de soutenir des jeunes qui s'engagent dans le métier d'ingénieur. Or, nous constatons que certains candidats, diplômé d'ingénieur en poche, se dirigent vers les métiers de la finance, du conseil ou de l'audit, sans rien connaître du terrain. Nous nous sentons d'une faiblesse coupable face à l'absence de lobbying des ingénieurs pour réaffirmer l'importance de leurs métiers, dans ce monde qui semble nier les valeurs matérielles et rationnelles que mettait en avant Georges Besse.*

J. L. : Il n'y a pas lieu de s'étonner que les jeunes aient une vision plus brouillée de l'économie que celle que nous avions dans les années d'après guerre, où la priorité était la reconstruction. La situation actuelle tient à l'évolution de l'industrie même. Les entrepreneurs qui ont créé des sociétés de logiciels ou de services aux entreprises, par exemple, font partie d'un autre paysage que celui dans lequel évoluait Georges Besse, de même que ceux qui s'intéressent à la publicité. Or, nous ne pouvons pas nier qu'aujourd'hui, une entreprise ne se limite pas à la fabrication mais recouvre aussi la recherche, la technologie, les relations avec les sous-traitants et avec les clients, le marketing, la défense de la marque, etc. C'est un ensemble beaucoup plus vaste qu'hier. Georges Besse a d'ailleurs parfaitement maîtrisé cet ensemble chez Renault, dont les problèmes étaient sans rapport avec ceux, purement industriels, de l'usine de diffusion gazeuse. Avec Renault, il est entré dans un groupe industriel marqué par un univers en voie de mondialisation, et pour lequel la marque et l'image étaient aussi importantes que la qualité de la chaîne de production.

Qu'importe le métier auquel les jeunes se destinent, l'enjeu de la Fondation me semble être de sélectionner et de former des personnalités capables de jouer, dans la société d'aujourd'hui et de demain, un rôle comparable à celui qu'a endossé Georges Besse en son temps.

Pierre Couveinhes : Pourquoi les valeurs des ingénieurs sont-elles si peu porteuses pour beaucoup de jeunes ? Certains sont attirés par les salaires offerts par les banques, sans commune mesure avec ceux qui sont proposés aux jeunes ingénieurs pour effectuer un travail austère dans une usine. N'y a-t-il pas là une situation que les pouvoirs publics devraient réglementer, d'une façon ou d'une autre ? Par ailleurs, l'industrie jouit d'une piètre image auprès des jeunes. Je suis convaincu que notre collectivité doit faire des efforts pour redorer cette image.

Luc Oursel : Le recrutement des écoles d'ingénieurs tend en outre à se figer en termes d'origines socioprofessionnelles. Il est donc essentiel de trouver des mécanismes, de susciter des rencontres permettant à des profils qui n'y étaient pas prédestinés d'emprunter ces carrières. Les lauréats de la Fondation, en introduisant cette diversité dans le monde des dirigeants, des ingénieurs et des managers, contribueront à ouvrir cet univers.

L'usine d'hier où l'on se voyait assigner une responsabilité clairement identifiée, où l'on avait un groupe de collaborateurs à animer et des résultats concrets à délivrer, n'a plus cours. Les entreprises d'aujourd'hui sont beaucoup plus complexes. Elles doivent apprendre à procurer aux jeunes une expérience, la possibilité d'exercer des responsabilités vis-à-vis de collaborateurs et de mesurer le résultat de leur activité. Il s'agit, en d'autres termes, de donner un sens à leur action. Or, nos organisations ont atteint un tel niveau de complexité qu'il n'est pas toujours facile pour les jeunes d'identifier exactement ce qu'ils font et à quoi ils contribuent. C'est une évolution à peu près inévitable de l'activité économique et industrielle. Aux dirigeants d'aujourd'hui de savoir expliquer à chacun son rôle au sein d'une organisation, fut-elle complexe et internationale.

Loïc de la Cochetière : *Y a-t-il lieu cependant d'idolâtrer sans précaution la figure de l'ingénieur, alors que les désastres connus par Alcatel ou Pechiney n'ont été le fait ni de juristes, ni d'anciens élèves d'HEC ou de Sciences Po ? La financiarisation de l'économie n'a jamais été aussi forte que depuis que les scientifiques se sont emparés de la matière. La question n'est donc pas seulement celle du métier d'ingénieur, mais aussi du caractère des hommes. Si la culture scientifique n'est pas doublée de pragmatisme, elle peut conduire à la catastrophe. L'enjeu d'aujourd'hui est donc de former des ingénieurs qui, de plus en plus privés des terroirs ayant porté Georges Besse, puissent néanmoins éviter les impasses que nous avons connues ces dix dernières années.*

P. C. : En mai 2010, les *Annales des Mines* ont publié un numéro intitulé « *Après la crise, retour à l'économie réelle* ». Nous nous référons, bien sûr, à la crise de 2008. Il va également de soi que l'économie réelle ne se limite pas à l'industrie mais recouvre par exemple les services informatiques, et plus largement tout ce qui est utile et peut se vendre. Cette publication a suscité un certain intérêt, mais guère d'enthousiasme. Certains nous ont même reproché de nous figer dans le passé en invoquant une économie réelle à l'heure de la "virtualisation". La crise suivante a fait évoluer les positions, et les journaux déplorent aujourd'hui le trop fort mouvement de désindustrialisation. Un certain nombre de pays comme la Chine, l'Allemagne ou la Corée du Sud ont continué à accorder une place centrale aux ingénieurs, et ce sont justement ceux qui résistent le mieux à la crise et prospèrent.