

TÉMOIGNAGES
SUR GEORGES BESSE

IN MEMORIAM : Georges Besse (1927-1986)

Cet *In memoriam* a été écrit par Jacques Lesourne peu après l'assassinat de Georges Besse, son camarade de promotion (X1948) et ami. Il a été publié dans le numéro d'août-septembre 1987 de *La Jaune et la Rouge*, la revue des anciens élèves de l'Ecole Polytechnique. Ce texte est reproduit avec l'aimable autorisation de cette revue et de l'auteur.

par Jacques LESOURNE*



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

Georges Besse en tenue de Polytechnicien.



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

Jacques Lesourne en tenue de Polytechnicien.

* Ingénieur général des Mines honoraire, membre de l'académie des technologies – président de Futuribles International.

Il y a huit mois, Georges Besse est tombé sous les balles des tueuses et déjà s'est amorcé l'inexorable processus qui fera qu'au fil des années – en dehors du cercle de sa famille et de ses amis qui garderont intacte sa mémoire jusqu'à ce que la mort, à leur tour, les atteigne – son souvenir continuera à s'estomper et à se dissoudre. Dans deux ou trois décennies, il ne subsistera plus que chez deux groupes d'historiens, ceux de l'économie et de l'industrie françaises, qui salueront au passage l'un des grands constructeurs du secteur public de la deuxième moitié du XX^e siècle, et ceux de la triste aventure du terrorisme, qui se concentreront sur le symbole choisi par une poignée de marginaux pour tenter d'atteindre la société tout entière.

Mais alors l'essentiel risque d'être à jamais perdu, car l'homme aura disparu derrière la succession de ses fonctions et les circonstances de sa mort. Or, cet homme avait quelque chose d'unique et le seul témoignage que ses amis se doivent de léguer à l'avenir est de chercher à faire comprendre la texture même de cette unicité.

« Un homme de granit » a écrit Jacques Julliard. Oui, si cette expression désigne la matière de la « statue intérieure » qui donnait à la personnalité de Georges Besse sa solidité et sa continuité. Non, si le terme évoque une résistance passive et brute aux actions de l'environnement, car la réalité profonde était avant tout chez Georges Besse l'équilibre dans les relations avec le réel.

Le secret de cet équilibre ? Je pense qu'il était triple.

Il y avait en lui un noyau dense, inaltérable à toute corrosion, un Surmoi de valeurs simples. La vérité, l'honnêteté, la responsabilité, l'amitié. C'est là qu'il puisait sa sécurité et la force tranquille qui lui permettait d'agir sans être écartelé par l'adversité et sans connaître le frein de l'inhibition.

Mais autant Georges Besse était inébranlable sur l'essentiel, autant il se gardait d'attacher une valeur propre aux multiples objectifs intermédiaires que la vie l'amenait à poursuivre. Aussi, cet homme, l'un des plus droits que j'aie jamais connus, ne s'embarassait-il pas du fatras de cas de conscience qui épuise l'énergie de certains et leur masque le réel, car il se sentait à tout moment capable de séparer, quant aux valeurs, le fondamental de l'accessoire.

Le troisième de ses secrets était celui de son intelligence. Une intelligence des êtres et des choses, concrète, pénétrante, apte à choisir les faits majeurs, à les interpréter en vue de l'action, et qui ne se laissait jamais distraire par l'attraction des jeux intellectuels. D'où une sûreté de jugement peu commune. Du bon sens, aurait dit Georges Besse par modestie, mais que signifie le bon sens lorsque l'on est confronté à des situations complexes et nouvelles ?

Cet équilibre dans les relations avec le réel, rien ne le montre mieux que la nécessité, lorsque l'on parle de

lui, de qualifier chaque proposition pour en limiter la portée. Que l'évocation concerne le dirigeant ou l'ami.

Il n'aimait pas le clinquant, le superficiel, la mode et il eût trouvé indigne de profiter de ses fonctions à la tête de Renault pour devenir une vedette des médias. Pourtant, il n'a pas hésité, lorsqu'à l'automne de 1986 vint le temps du salon de l'Auto à aller au charbon pour redresser l'image de la Régie. Et il passa l'écran, car il fut vrai, avec des mots simples qui exprimaient ses convictions profondes.

Il a été le patron incontesté de toutes les équipes qu'il a commandées, d'Ussi à la Cogema, de Péchiney à Renault. Un patron dur et exigeant. Mais un patron travailleur, stable, capable de donner sa confiance et toujours prêt à aider. Aussi a-t-il pu créer des équipes enthousiastes et remettre sur le droit chemin des groupes démoralisés. Et il l'a fait sans qu'émane de sa personne ce narcissisme exacerbé si commun à bien des PDG et qui rend étouffante autour d'eux l'atmosphère de culte de la personnalité. De même, à sa fermeture vis-à-vis des individus qui avaient failli, ne venait se mêler aucune trace de ce sadisme si fréquent chez les hommes assoiffés de pouvoir. Cela, l'ensemble du personnel le sentait d'instinct, lors de la visite d'une usine ou d'un atelier, ou à travers les messages que véhiculait le tam-tam intérieur. Et, après sa mort, les messages les plus émouvants que reçut Françoise Besse furent souvent ceux d'humbles collaborateurs de la Régie qui le connaissaient à peine.

De la vie industrielle, il a assumé la plénitude des contraintes, acceptant comme une évidence la nécessité du profit et n'oubliant jamais qu'un franc de gagné était un revenu supplémentaire à distribuer, un franc d'économisé une épargne dans le travail des hommes ou la consommation des ressources.

A l'opposé des marchands d'illusions, cette espèce que produit à la chaîne notre société, il savait que pour sauver des emplois il faut parfois en sacrifier. Aussi a-t-il toujours abordé les problèmes de réductions d'effectif avec honnêteté, ténacité et pragmatisme. Comment ne pas garder en mémoire le redressement spectaculaire de la productivité de Renault en 1985 et 1986 sous l'effet d'une diminution du personnel conduite avec souplesse et fermeté ?

Il n'avait pas eu besoin de manuel pour comprendre que la gamme des activités d'un groupe industriel n'est pas une donnée pour l'éternité, mais doit être adaptée en permanence en fonction du potentiel de chaque élément du portefeuille. Lorsqu'au lendemain des nationalisations de 1982, il hérita d'un groupe Péchiney affaibli par l'étendue et l'hétérogénéité de ses actifs, il n'hésita pas à le recentrer sur ses métiers essentiels, tout en négociant durement avec les repreneurs les conditions de cession des secteurs abandonnés. Je le vois encore me racontant comment, dans les dernières heures du marchandage, il avait,

pour mieux faire monter les enchères, réparti les prétendants entre des pièces distinctes d'un même immeuble !

Mais le management n'est pas seulement l'art de mettre en harmonie les moyens et les fins. Il est aussi, comme pour les régates, celui de savoir combiner l'adaptation aux données du court terme et la poursuite d'objectifs plus lointains. Cet art, Georges Besse le possédait mieux que personne. Ferme dans ses intentions, il savait agir avec souplesse, exploiter des occasions, contourner les obstacles, laisser le temps faire son œuvre. Mais cet empirisme du quotidien ne l'empêchait pas de maintenir, tant qu'il paraissait réaliste, le cap qu'il s'était fixé. Il est une seule question que l'interruption brutale de sa carrière laissera à jamais sans réponse des faits, car les circonstances ne lui en ont pas donné le temps : son aptitude à formuler une stratégie industrielle à longue portée. Pourtant, rien ne permet d'avoir un doute à ce sujet.

Ce dont je suis convaincu, c'est que la carrière de Georges Besse ne doit rien à la chance. Certes, il eût pu ne pas accéder à la présidence de la Régie, mais tôt ou tard, il serait apparu comme l'homme indispensable à la conduite d'un autre grand groupe industriel. Oui, Georges Besse a été un grand professionnel, et sans doute apprécierait-il, s'il était encore des nôtres, ce jugement sobre que bien peu méritent à chaque génération et dont il saurait reconnaître tout ce qu'il contient d'estime et d'amitié.

Pourtant, j'ai peur que cette description trop froide ne communique pas la vitalité et la chaleur humaine qui émanaient de lui, car l'équilibre dans les relations avec le réel n'a pas été seulement la clé de sa réussite professionnelle. Il lui a permis de réussir sa vie.

Une vie où l'intelligence a eu sa part. Non qu'il fût un intellectuel. Il se méfiait au contraire des théories trop abstraites qui ne s'enracinaient pas dans les faits. Mais il aimait les jeux de l'esprit lorsqu'ils s'appliquaient aux faiblesses des hommes et aux tares de notre société. Nul ne l'a mieux dit que Jacques Julliard : « Georges Besse avait souvent la dent dure, on le sait. Dans le privé, cette férocité mêlée à l'humour prenait la forme d'une formidable amplification quasi méridionale, que nul ne pouvait arrêter et qui se nourris-

sait de ses propres excès. Alors, comme à Gravelotte, les traits tombaient tous azimuts ; les ministres, les députés, les patrons passaient parfois à la table familiale un bien mauvais quart d'heure. L'indignation de Besse ne procédait jamais de la méchanceté mais du sens le plus exigeant du service de l'État que j'aie jamais rencontré. Sa méfiance à l'égard du politique n'était pas poujadiste ; d'instinct, il prenait le parti des petits contre les grands et méprisait les carriéristes. » Aussi, ne faut-il pas s'étonner s'il eût pour amis quelques-uns des plus grands intellectuels de ce temps. Beaucoup les séparait, mais ils se retrouvaient sur le sol d'une éthique commune et par le véhicule de l'intelligence.

L'amitié, en effet, a tenu une grande place dans la vie de Georges Besse. Non cette amitié mondaine qui relie entre eux les représentants du Tout-Paris et où l'affection n'a nulle part. Mais l'amitié simple, confiante, fidèle. J'en ai moi-même fait l'expérience. Pendant longtemps, nos activités nous avaient éloignés et nos contacts s'étaient faits rares. Plus de mon fait d'ailleurs que du sien. Le corps à corps avec l'aventure dans lequel je m'étais lancé en créant la Sema ne me laissait guère de disponibilité humaine. Puis un jour, – il présidait alors la Cogema – nous nous sommes retrouvés autour d'un déjeuner en tête-à-tête. Et nous avons l'un et l'autre parlé vrai. De nous. De notre travail. Du monde. Et ce fut le point de départ d'une amitié nouvelle que j'imaginai alors se développant sur de nombreuses années. D'autant plus que cette amitié, loin de se refermer sur nous-mêmes, s'étendait tout naturellement à sa femme et à la mienne.

Je ne franchirai pas le seuil du domaine le plus intime de la vie de Georges Besse, mais dans l'accord de leurs personnalités exceptionnelles, Georges et Françoise formaient l'un des couples les plus émouvants que la vie m'ait donné de rencontrer et, au lendemain du drame, Françoise a été telle que Georges l'eût souhaité. Juste et simple dans la vérité de la souffrance.

Mais que l'horreur de la tragédie ne cache pas cette certitude. Georges Besse est mort heureux. Heureux de savoir qu'il avait sauvé Renault. Heureux de l'épanouissement de sa famille. Heureux de vivre.