



Georges Besse, grand ingénieur, grand chef d'entreprise, grand serviteur de l'Etat*

TÉMOIGNAGES
SUR GEORGES BESSE

François de Wissocq, qui succéda à Georges Besse à la présidence de la Cogema, eut l'occasion de préparer en 1993 un exposé sur la carrière de son prédécesseur. Il se trouve que ce travail portait principalement sur son passage dans le nucléaire, ce qui est somme toute logique : c'est là que Georges Besse passa l'essentiel de sa carrière et c'est le domaine que François de Wissocq eut à approfondir par lui-même, au sein des services des ministères chargés de l'Industrie et de l'Energie, puis à la Cogema. Les textes de Christian Marbach ne portant pas spécialement sur ce domaine, il a semblé utile de fournir aux lecteurs de ce numéro l'éclairage apporté à ce niveau par François de Wissocq. Ce dernier a volontiers accepté que nous publiions son texte, qu'il avait déjà fourni à l'Institut d'Histoire de l'Industrie, pour la rédaction du livre consacré à Georges Besse. Rappelons par ailleurs que cette contribution date de 1993 et que, très probablement, elle pourrait être enrichie aujourd'hui par des témoignages ou des textes d'archives devenus disponibles depuis lors.

par **François de WISSOCQ****

*Ce texte est celui d'une conférence prononcée par François de Wissocq à l'Ecole d'ingénieurs de Tours en 1993.

** Ingénieur général des Mines honoraire.





© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

Visite d'Edmond Hervé, secrétaire d'Etat à l'Energie, à Cogema en 1982. On reconnaît de droite à gauche : Georges Besse, Edmond Hervé et François de Wissocq (4^e à partir de la droite).

Nul mieux qu'André Giraud n'a su exprimer nos sentiments : « Georges Besse, le France est fière de toi, ton action est en marche, elle sera poursuivie », disait-il au cours de la cérémonie du 21 novembre 1986, aux Invalides.

DES PREMIÈRES ANNÉES JUSQU'À PIERRELATTE

Georges Noël Besse est né le 25 décembre 1927 à Clermont-Ferrand. Nous n'évoquons pas les aspects les plus personnels de sa vie, sauf pour rappeler que c'est grâce à la seule force de l'éducation que lui ont donnée sa famille et les écoles publiques qu'il a pu, en 1948, être reçu à l'Ecole Polytechnique. Il en sort second, choisit d'être ingénieur au Corps des Mines, et rejoint le Commissariat à l'Energie Atomique, dans des circonstances qu'il me faut situer. De 1945 au début des années 1970, l'effort nucléaire français avait porté en premier lieu sur la filière à ura-

nium naturel, de la pile Zoé aux réacteurs à graphite-gaz de Chinon ou Saint-Laurent-des-Eaux, en passant par les piles G de Marcoule.

Mais très tôt, certains responsables de la Défense et du Commissariat à l'Energie Atomique pensent qu'il ne faut pas être absent de l'autre filière, celle de l'uranium enrichi. L'une des deux armes américaines utilisées au Japon est issue de cette voie, dont on verra ensuite qu'elle est nécessaire pour passer au stade thermonucléaire et pour produire de l'énergie avec des réacteurs dont la taille soit compatible avec les dimensions d'un sous-marin. Cette voie, au fil du temps, se révélera aussi plus économique que la voie du graphite-gaz pour des réacteurs électronucléaires de puissance destinés aux grands réseaux électriques.

On s'attaque donc au sujet à partir de 1952 ; dans ce cadre, la petite équipe qui travaille au Laboratoire central des poudres comprend trois camarades de promotion de Georges Besse : Pierre Plurien, Gaspard Dreyfus et Oleg Bilous. Il leur faut un chef de projet



et, unanimes, ils vont penser à lui parce qu'il est la figure la plus populaire de la promotion.

Réputé pour son énorme puissance de travail, il était plus connu encore de ses camarades pour sa disponibilité, pour la simplicité avec laquelle il les aidait à se préparer aux examens généraux de l'école, en leur faisant comprendre de façon lumineuse ce qui leur avait échappé. Bon scientifique, certes, mais déjà meneur d'hommes puisque, volontaire pour l'équipe de rugby nouvellement créée, il en est l'un des participants les plus redoutables.

Plurien, Dreyfus, Bilous se sont donc choisis Besse comme capitaine. C'est Bilous qui l'appelle à Béthune, le convainc plus ou moins à venir aux renseignements. Il se retrouve alors dans le bureau de Pierre Guillaumat, administrateur général du CEA, et il est recruté avant d'avoir eu le temps de discuter. Il dira lui-même, en 1985, lorsque Pierre Guillaumat lui remettra sa cravate de commandeur de l'Ordre national du Mérite :

« J'ai basculé dans le nucléaire, sans l'avoir voulu vraiment ; j'étais à la fois amusé et un peu furieux. Je ne me croyais pas spécialement timide, mais j'étais resté sans voix devant la volonté que vous représentiez ».

La tâche à accomplir est incroyable. On savait, en France, au début des années 1950, que divers procédés étaient possibles, mais que les Américains

s'étaient finalement concentrés sur la «diffusion gazeuse», un procédé qui nécessitait d'énormes usines et s'avérait gros consommateur d'électricité. Pour tout document, l'on disposait d'un article de *Sciences et Vie* et d'un rapport américain de 1947.

Il faut donc, en pratique, tout découvrir, expérimenter, mettre au point, des principes du procédé jusqu'aux pilotes et à la réalisation. Le travail sera organisé autour de trois axes principaux :

– Les «barrières», c'est-à-dire les filtres à travers lesquels à chaque passage du fluide, l'hexafluorure d'uranium, un infime enrichissement sera obtenu. Il faudra longtemps pour choisir la solution la plus fiable et performante : elle ne sera arrêtée qu'entre 1961 et 1964, pour Pierrelatte ;

– Les compresseurs, absolue merveille technique dans le cas du centre de Pierrelatte, où certaines machines, mises en pièce à l'origine, ont atteint 200 000 heures de fonctionnement ; un moteur d'automobile fonctionne quelques milliers d'heures seulement !

– Enfin, autre défi technologique, le fluide lui-même, corrosif et dangereux, et dont des années de fonctionnement dans la centrale de Pierrelatte, puis Eurodif, auront montré qu'il a été totalement maîtrisé.

Le directeur industriel du CEA, Pierre Taranger, savait tirer le meilleur d'une équipe plutôt «bouillonnante». Ayant créé la société Ussi, qui fédérait six grandes



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

A Pierrelatte, le 6 novembre 1967, le général de Gaulle dira que de telles réalisations «permettent de montrer et de présenter ce que vaut un peuple, ce qu'il vaut dans son temps, ce qu'il sait faire, ce qu'il veut faire». *Visite du général de Gaulle (2^e à droite) à l'usine militaire de Pierrelatte le 6 novembre 1967. Georges Besse est le 2^e à gauche, debout, penché et attentif.*



entreprises françaises pour assurer l'architecture industrielle et la construction du projet, avec Richard Baumgartner à sa tête, il en confia la direction générale à Georges Besse. Le calendrier très tendu fixé par le Président de la République, impliquait que l'on prenne le risque de lancer les études et une partie de la construction avant que les choix définitifs ne soient faits sur des composants essentiels, tels que les barrières : c'était une énorme difficulté.

La construction a commencé en 1960 : la première des quatre usines de Pierrelatte a produit en janvier 1965 et le dernier groupe est entré en service en avril 1967 ; le général de Gaulle, à Pierrelatte, le 6 novembre 1967, dira que de telles réalisations « permettent de montrer et de présenter ce que vaut un peuple, ce qu'il vaut dans son temps, ce qu'il sait faire, ce qu'il veut faire ». Il ne pouvait y avoir de meilleur éloge aux ingénieurs et serviteurs de l'Etat qu'étaient Georges Besse et ses équipes.

Deux exemples situeront son approche de tels sujets. Très tôt, il chiffre le projet. Il y a dans les archives de l'enrichissement, une note de sa plume de 1956 (il a vingt-huit ans !) donnant un premier ordre de grandeur des performances d'une usine, de son coût, de ses besoins en électricité, significatifs au regard de la production française ; les ordres de grandeur donnés au général de Gaulle, deux ans plus tard, par le CEA, resteront très voisins de ces chiffres là.

Et déjà, quel sens des responsabilités vis-à-vis de ses collaborateurs ! Au printemps de 1956, le budget de l'Etat est morose, les études des ingénieurs des Poudres, en plein démarrage, risquent d'être stoppées net. Georges Besse réunit ses camarades, au café de la Marine, quai Henri IV, dont ils étaient familiers, leur explique la situation, envisage avec eux un reclassement, qui fut heureusement progressif. Car quelques mois plus tard, l'échec de l'opération militaire de Suez, lié notamment aux menaces nucléaires dont la France et la Grande-Bretagne furent l'objet, conduisit le gouvernement de Guy Mollet à donner l'ordre de reprendre, toutes affaires cessantes, ces développements nucléaires.

DE PIERRELATTE À EURODIF : G3A, ALCATEL, CIT-ALCATEL

En 1964, les travaux de Pierrelatte approchent de leur fin. Richard Baumgartner, qui a apprécié Georges Besse au sein d'Ussi l'orienta vers G3A (Groupement Atomique Alsacienne Atlantique), puis vers Alcatel. G3A, société d'ingénierie d'environ trois cents personnes, a accompli des performances remarquables, en particulier à Marcoule où elle fut appréciée de Pierre Guillaumat. Georges Besse en prend la direction générale alors que l'Élysée est fort mécontent des

retards pris pour la fourniture des combustibles nécessaires à la force de frappe. G3A va contribuer à la résolution de ce problème en dessinant des machines sophistiquées de déchargement du combustible irradié ; il faut aussi inscrire à son palmarès le réacteur à haut flux de Grenoble, les réacteurs à eau lourde « Célestins », à Marcoule (qui portent encore la marque de Georges Besse), et « Rapsodie » à partir duquel se développera la filière des réacteurs à neutrons rapides. Le directeur scientifique et technique de G3A à l'époque, André Ertaud, raconte qu'il avait été frappé par la simplicité de relation de Georges Besse, directeur général à 36 ans :

« *Je sais que je suis jeune, mais ça me passera* », s'excuse-t-il au cours de leur premier entretien. Cela ne lui a pas vraiment passé.

En 1968, Richard Baumgartner confie à Georges Besse la présidence d'Alcatel, qui, comme G3A et Alstom, était issue de l'ancienne Société Alsacienne de Constructions Mécaniques, mais Alcatel fusionne peu après avec la CIT, sous la présidence d'Ambroise Roux et la direction générale de Georges Pébereau. Georges Besse devient alors directeur général adjoint du nouvel ensemble, en charge des activités mécaniques, qui comprennent, entre autres, des ateliers de mécanique fine à Annecy ; il va diversifier ces ateliers en implantant sur le même site la partie mécanique de la production des combustibles des réacteurs gaz graphite. Ceci est l'amorce d'une société, la SICN (Société Industrielle de Combustible Nucléaire), qu'il prendra soin d'acquiescer dix ans plus tard, lorsqu'il sera aux rênes de Cogema.

Sans doute cette époque a-t-elle enrichi son expérience en le mettant au contact de l'industrie mécanique et de la gestion d'importants ensembles de production (CIT-Alcatel comptait plus de dix mille personnes). Nul doute qu'il en ait tiré parti chez Cogema, Pechiney et Renault. De même, la gestion financière propre au groupe d'Ambroise Roux a contribué à sa maîtrise de la lecture des bilans, à son goût pour de solides provisions et à son expérience des acquisitions et des fusions ; à vrai dire, en bon enfant du Puy-de-Dôme, il considérait déjà l'état de la trésorerie comme le véritable juge de paix. C'est un langage que l'on n'a pas oublié ensuite chez Cogema, Pechiney, ou Renault.

Georges Besse diversifie CIT-Alcatel, tout d'abord en industrialisant le procédé laser, dont la découverte scientifique est récente : 1960 ; un prix Nobel est attribué en 1964, les laboratoires français y travaillent et Georges Besse, en pionnier, lance les premières applications industrielles, pour les besoins du CEA, en particulier la « fusion », pour la télémétrie et pour des équipements de productique (soudure, coupe, etc.). Il crée aussi, selon un concept entièrement nouveau, la Générale de Services Informatiques (GSI), devenue aujourd'hui un groupe européen de services informatiques de quelque



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

FRANÇOIS DE WISSOCQ

Vue aérienne de l'usine Eurodif (aujourd'hui usine Georges Besse I).

trois mille personnes. La principale difficulté, dans ce métier nouveau, résidait dans la perfection de l'exécution. Pour le traitement informatique de la paie ou la facturation de ses clients, on doit, comme pour le nucléaire, aller vers le zéro défaut ; il y fallait le caractère exigeant et le sens du concret de Georges Besse, qu'il manifeste aussi à la tête de la Compagnie Générale d'Automatisme où, entre autres choses, il met au point les matériels de lecture des cartes magnétiques, en particulier pour l'accès au métro. Pour le compte de la Société Générale, il dirige la réalisation des premiers distributeurs automatiques de billets de banque, Bancomat : cela ne se passe pas sans quelques problèmes, ni quelques « rognés » de sa part et, comme pour Pierrelatte où le procédé avait été testé par des pilotes, Georges Besse prend la précaution d'essayer ces machines... cette fois, avec de faux billets obligamment prêtés par la Banque de France.

EURODIF

On a peine à croire qu'un même homme ait pu faire tout cela ; et pourtant, au début des années 1970, tout en œuvrant à CIT-Alcatel, il aide aussi Ussi à survivre

en attendant de nouveaux programmes, qui vont venir avec Eurodif.

La genèse d'Eurodif contient deux chapitres : une grande bataille politique et économique ; puis une réalisation qui est un modèle de management. Si Georges Besse a eu le premier rôle dans cette phase-ci, il a été, avec Michel Pecqueur, un des précieux seconds d'André Giraud pour la phase précédente.

Au début des années 1970, il apparaît, en France comme à l'étranger, que la filière à eau légère a gagné la partie et que les besoins en uranium enrichi vont aller croissant. Mais où le faire enrichir ? Essentiellement aux Etats-Unis, un peu en URSS. Les Américains utiliseront cette position dominante jusqu'à l'extrême limite, en particulier pour faire obstacle à toute réalisation qui leur soit extérieure. En Europe, les intérêts sont divergents ; il y a querelle de procédé entre la diffusion gazeuse et l'ultracentrifugation réputée plus flexible et moins lourde en investissement.

André Giraud va donc mener sa bataille, tant extérieure qu'intérieure, après avoir arrêté sa stratégie avec une clairvoyance extrême dès le 23 novembre 1970. Elle consistera à se trouver des alliés fidèles en Belgique, en Italie et en Espagne, et à présenter des propositions attrayantes par rapport aux offres américaines aux moments cruciaux de la compétition, avec



l'appui des autorités françaises, et en tout premier lieu de Georges Pompidou. Ainsi naît Eurodif, en avril 1972, groupement d'intérêt économique entre entités nucléaires des pays intéressés, présidé initialement par Michel Pecqueur et géré par Georges Besse. Cette structure permettra au CEA, en mars 1973, de contrer les exigences américaines ; et surtout d'être prêt pour la décision finale de construire l'usine lorsque la guerre du Kippour et l'embargo pétrolier conduisent le gouvernement de Pierre Messmer à lancer une grande politique énergétique. Le 23 novembre 1973, le gouvernement annonce à l'Assemblée nationale que la construction de l'usine sera réalisée pour mise en production en 1979. Le pari sera tenu, mais il faut souligner que s'il a pu être pris - et gagné -, c'est parce que Georges Besse était lui-même parfaitement prêt à la fin de 1973. L'expérience acquise à Pierrelatte, le talent de Georges Besse, le maintien d'une compétence à Ussi : autant d'atouts qui donnaient à André Giraud une main gagnante. A compter du 1^{er} janvier 1974, les études de détail vont s'engager à un rythme accéléré, les effectifs d'Ussi remontent à cinq cents personnes et l'ingénierie va travailler ferme pendant deux ans, avant de dérouler la phase de construction proprement dite, menée de façon extrêmement rapide à compter de 1976. Pour situer quelques ordres de grandeur, l'usine est capable d'alimenter une centaine de réacteurs de 1 000 MW, et l'échelle du projet, avec les réacteurs d'EDF associés, se compare à celle du tunnel sous la Manche. Le 9 avril 1979, le premier conteneur d'uranium enrichi peut être livré, en présence de Raymond Barre, et le programme est donc tenu, en délais, mais aussi en coût. L'achèvement des quatre usines se poursuivra jusqu'au printemps 1982, où les 1 400 étages sont en fonctionnement et la pleine capacité atteinte.

La perfection avec laquelle ce programme se déroule contraste avec les difficultés qu'a rencontrées la réalisation de Pierrelatte. Pourquoi ? A Pierrelatte, il a fallu mener en même temps les dernières études sur les composants, les tests sur pilote, la réalisation de l'usine. Pour Eurodif tout, ou presque, était connu au 1^{er} janvier 1974.

D'autre part, la nécessité de faire avancer en parallèle le procédé et la construction de l'usine avait conduit, pour Pierrelatte, à une grande complexité de la maîtrise d'ouvrage au CEA, dont Georges Besse avait mesuré les inconvénients. Rien de tout cela pour Eurodif où une même main, la sienne, tient une maîtrise d'ouvrage, d'ailleurs limitée à quelques personnes de haute qualité, et une équipe d'ingénieurs puissante, chez Ussi.

Avec Eurodif, Georges Besse a réalisé un grand projet ; il en a fait aussi une belle affaire industrielle, grâce au montage financier de contrats irrévocables négociés avec les actionnaires, qui étaient aussi les clients.

Cette immense machine, conçue pour fonctionner à longueur d'année au voisinage de sa pleine capacité,

s'est révélée à l'usage être flexible techniquement, et résistante financièrement. Il a été possible, dans les années 1980, de faire face aux défaillances de certains clients, les Iraniens en particulier, et de répondre aux besoins de «modulations» d'électricité en France, tout en remboursant les dettes comme il était prévu. Il est vrai que pour ce qui concerne l'Iran, Eurodif put bien défendre ses intérêts et, après plus de dix ans de bataille juridique, les faire prévaloir grâce aux actions juridiques vigoureuses que Georges Besse avait engagées dès 1979.

Ajoutons que, commercialement, Georges Besse avait su convaincre les clients les plus prudents du monde, les électriciens japonais, de faire confiance à Eurodif et de passer commande dès 1974 de livraisons représentant 10 % de la capacité d'Eurodif, à effectuer de 1979 à 1989. Nous avons pu, depuis, élargir la clientèle, en Europe, aux Etats-Unis et en Extrême-Orient. C'est cela, la technologie qui réussit.

COGEMA

Comment Georges Besse peut-il conduire simultanément, autant de grandes affaires ? Car, le projet Eurodif à peine engagé, il doit s'impliquer dans l'autre volet stratégique d'André Giraud, la création de la Compagnie générale des matières nucléaires, Cogema.

Au fil du temps, le CEA s'était constitué un potentiel industriel considérable : mines d'uranium en France et à l'étranger, usines de Pierrelatte, de Marcoule, de La Hague, participation dans Eurodif. L'idée d'en faire une société existait depuis la fin des années 1960, et sans doute eût-elle pris corps plus tôt si le «directeur des productions» de l'équipe, Jacques Mabile, n'avait trouvé la mort dans un accident d'avion, le 21 janvier 1971. André Giraud reprend ce projet pour gérer ces activités dans le cadre d'une société anonyme, selon les pratiques de l'industrie, différentes de celles d'un établissement public de recherche et de développement tel que le CEA. L'entreprise ainsi créée peut devenir un acteur majeur du cycle du combustible nucléaire sur la scène internationale et mobiliser des financements auxquels le CEA ne pouvait accéder. Dès l'origine, la possibilité d'ouvrir le capital à des intérêts privés est ouverte – et elle s'est matérialisée récemment avec l'entrée de Total au capital de Cogema. La société est créée le 19 janvier 1976 et elle reçoit les apports du CEA en juillet 1976. Georges Besse en est, à l'origine, directeur général sous la présidence d'André Giraud, puis devient président directeur général en 1978.

L'opération ne va pas de soi. Car l'un des effets du transfert des personnels du CEA à Cogema est de leur faire perdre le statut propre à l'établissement public, pour entrer dans le cadre des conventions collectives



de l'Union des Industries métallurgiques et minières (UIMM). De grandes grèves se déroulent à La Hague et à Marcoule, en 1976 et jusqu'au début de 1977. Georges Besse paiera de sa personne, avec André Giraud et le directeur du personnel, Gérard Bonneau, et obtiendra, au terme de ces conflits, un bilan d'adhésion des personnels CEA au «statut» de la Cogema qui a dépassé 80 %. Ce succès est aussi un bon choix, pour les personnels, dont il m'a paru évident, quelques années plus tard, qu'ils ne regrettaient pas de l'avoir exercé. C'est aujourd'hui un exemple, pour les grandes transformations que le secteur public devra accomplir.

Gérard Bonneau nous rapporte que vis-à-vis des syndicats, qui pourtant ne le ménageaient pas, Georges Besse disait : «Ne leur mentez jamais. Pas de faux semblant. Pas de fausses promesses. Dites-leur la vérité, même si elle est dure». Nous le verrons appliquer les mêmes principes chez Pechiney et chez Renault. Dans les domaines autres que l'enrichissement de l'uranium, Georges Besse organise la stratégie de Cogema selon trois objectifs fondamentaux :

- a) maîtriser la production d'uranium naturel, dont les prix s'envolaient en 1976. La bataille fut âpre, mais son action et celle de ses successeurs font de Cogema, en 1993, le premier producteur mondial ;
- b) obtenir le combustible à partir de l'hexafluorure d'uranium enrichi. Il a fallu beaucoup de talent à Georges Besse pour engager de difficiles négociations avec les deux autres acteurs Framatome et Pechiney. Elles ont abouti, en 1992, à faire de Cogema et Framatome les leaders en ce domaine ;
- c) mettre en œuvre le retraitement des combustibles après leur utilisation dans les réacteurs. Les principes du procédé sont simples : on sépare les composants réutilisables et les déchets, qui seront conditionnés et stockés en fonction de leur radioactivité et de leur durée de vie. Mais la mise en œuvre s'avère très complexe en raison des conditions hostiles où l'on doit travailler : installations inadaptées initialement à ces combustibles très irradiés, nouvelles techniques à mettre au point, problèmes mécaniques inédits.

Georges Besse a mené à Cogema, avec Claude Ayçoberry, la tâche ingrate de maîtriser chacune des difficultés, et cela, dans un climat nouveau où l'opinion publique se faisait beaucoup plus exigeante vis-à-vis des activités nucléaires.

Compte tenu des problèmes des années 1976-82, il fallait avoir une confiance fondamentale dans son savoir-faire pour lancer en même temps le grand projet d'extension de La Hague : deux usines nouvelles UP3 et UP2-800, un investissement de l'ordre de cinquante milliards de nos francs, pour satisfaire les besoins d'électriciens japonais, allemands, belges et, bien sûr, d'EDF.

Je dois souligner que pour mener un investissement d'une pareille ampleur, Georges Besse a, comme toujours, raisonné en homme d'ingénierie, en faisant

reprendre par Cogema la société Saint-Gobain Nucléaire (SGN) qui avait bâti Marcoule et la première usine de La Hague, et où se trouvaient les compétences en matière de retraitement. Epaulée par Ussi, Technip et Technicatome, elle a pu se porter à la dimension du projet en mobilisant plus de trois mille personnes d'ingénierie et elle est devenue l'une des toutes premières sociétés d'ingénierie françaises.

PECHINEY

Nous quittons Cogema pour Pechiney où Georges Besse vient d'être nommé président-directeur général, sur la proposition de Pierre Dreyfus, alors ministre de l'Industrie.

J'y suis arrivé un matin de février, raconte-t-il, tout seul et pas plus rassuré que cela. On m'a reçu, on m'a fait un amphi, en bas, dans les sous-sols. Je suppose que personne n'était réellement plus rassuré que moi. La confiance, pourtant, va s'établir rapidement.

Pechiney a de grands problèmes : deux milliards de perte en 1981, dix milliards de francs de dettes à long terme, de lourdes charges financières. En outre, la société est sous le choc de la nationalisation qui vient d'intervenir. Georges Besse, qui avait du respect pour la qualité des hommes de l'entreprise, a réussi une transition sans traumatisme, facilitée par l'éthique de son prédécesseur, Philippe Thomas, et l'aide du directeur général, Desazars de Montgailhard.

Il obtient des résultats spectaculaires : dès 1984, la situation nette redevient supérieure aux dettes, un profit de plus de cinq cents millions de francs est constaté, de grands investissements (cinq milliards) sont financés par la marge brute d'autofinancement et le produit de cessions heureusement négociées. A la base de ce «nouveau départ», on trouve notamment deux actions :

– La cession de la chimie de Pechiney, a été réalisée au 1^{er} janvier 1983 dans le cadre de la réorganisation de la chimie française et s'est traduite par un allègement des pertes et de l'endettement. Plus généralement, le bilan a été restructuré à travers les désinvestissements, et avec le concours de l'Etat.

– Le jour de son entrée à Pechiney, Georges Besse, qui se souvenait d'Eurodif, s'était penché sur le prix du courant d'EDF, matière première de l'aluminium produit en France. Parallèlement à la restructuration de l'outil de production, il va mener une grande négociation au terme de laquelle il obtient un droit d'usage d'une partie de centrale nucléaire et dispose désormais de courant à un coût en ligne avec le prix de revient hors charges de capital.

A partir de là, Pechiney pouvait reprendre une stratégie offensive, tout d'abord dans sa branche aluminium où, pour la production, la priorité était donnée au Cameroun, à l'Australie et au Québec, avec retrait



parallèle de l'Espagne et des Etats-Unis. De forts investissements dans la transformation de l'aluminium ouvraient la voie à l'absolution ultérieure du groupe vers l'emballage.

Le reclassement de la branche cuivre était organisé, en même temps que les positions de Pechiney dans le nucléaire étaient consolidées par un président qui était bien placé pour reconstruire les rapports avec Cogema et Framatome. Quelques années plus tard, Georges Besse écrivait :

Nous avons fait du beau travail ensemble. Etre capable en plein milieu d'une crise profonde, de se remettre en cause et de reposer les bases de sa propre industrie, être capable d'être assez iconoclaste pour toucher à ce qui a fait la gloire et la fortune de Pechiney est la preuve d'une très grande classe. Le fait que cette équipe l'ait entrepris toute seule est le signe d'une très grande rigueur.

RENAULT

On est venu chercher Georges Besse pour l'enrichissement, en 1955, puis pour G3A, Alcatel, Eurodif, Cogema, Pechiney. On l'appelle au secours le 25 janvier 1985, date à laquelle le gouvernement lui confie la présidence de Renault qui vient d'enregistrer des pertes considérables. La société est en état de choc : Georges Besse ne cherche pas à la rassurer, bien au contraire, fidèle à sa fondamentale droiture vis-à-vis de ses collaborateurs. Mais il sait très vite se faire connaître, « passer » par son langage direct, sa simplicité bourrue, et par sa « présence » physique, symbole d'énergie et de maîtrise de soi.

Il est venu très tôt dans les usines, où la direction ne s'aventurait plus guère. Là, on comprend que le vrai patron, ce ne sont pas les organisations syndicales, qui vont défendre leur « forteresse » au cours de l'année 1985, mais lui et, avec lui, la hiérarchie de la société à qui il a redonné ses responsabilités.

Déjà, à son arrivée à Pechiney, devant les lettres syndicales demandant l'ouverture de négociations à son niveau sur les questions particulières touchant tel ou tel site, il répondait qu'il y avait un directeur d'usine, qui avait son entière confiance et en charge de traiter la question posée. Ainsi ressoude-t-on une équipe.

Chez Renault, on garde un grand souvenir de sa visite à Flins, peu après son arrivée. D'une travée voisine, des représentants syndicaux l'interpellent ; il va vers eux, devant les télévisions qui espèrent un incident et, calmement, discute, explique ce que coûtent les équipements avec lesquels on travaille, qu'il va falloir gagner de quoi les payer, et qu'il améliorera donc la productivité. Il y consacre quinze minutes puis dit, tranquillement, qu'il a fini maintenant. Il s'en va sans encombre.

Son courage physique, sa volonté de dialogue sans langue de bois, ont profondément marqué les personnels de Renault.

La première année a donc été consacrée à prendre la société en main, à colmater les voies d'eau, à pleinement exercer l'autorité de la direction générale, sans concéder de terrain aux organisations syndicales ni aux pouvoirs publics, dont les relations directes avaient, dans le passé, sérieusement interféré avec les responsabilités de la direction.

L'épreuve de vérité a été la grande grève du Mans, d'octobre/novembre 1985 où il a montré qu'il ne lâcherait pas et prouvé qu'une minorité ne pouvait dicter sa loi ; le conflit s'est donc terminé sans concession.

Mais il connaît le coût de ce combat pour ceux qui l'ont mené et il comprend leur désarroi à son issue. Il refusera le champagne que ses amis lui offrent, le dernier soir, pour fêter l'événement. Et, le lendemain, il fera afficher dans les usines une note dont le thème était : *Une direction ne gagne pas contre son personnel. Remettons-nous au travail ensemble.*

Aujourd'hui, en 1993, et bien qu'il ait réduit les effectifs et bloqué les salaires pendant deux ans, vous trouverez toujours sa photo dans les bureaux de Renault. Il est l'homme qui a remis l'organisation en ordre, qui l'a tournée vers de grandes ambitions.

La suite de l'histoire a montré, avec Raymond H. Lévy, que c'est ainsi qu'il fallait mener Renault, qui a atteint les objectifs que lui assignait Georges Besse.

Puis-je, en achevant cet exposé, méditer quelques instants encore avec vous sur l'homme que fut Georges Besse et sur son œuvre.

L'on a vu, depuis quarante ans, se réaliser de grands programmes technologiques. Certains ont volé vite, mais se sont « posés court », faute que le mariage entre la technique et l'économique ait été strictement établi, et que la direction du projet ait été suffisamment rigoureuse. Par comparaison, l'œuvre de Georges Besse nous apparaît formidable, puisqu'elle dure et continue de se développer : les contrats d'Eurodif avec les Japonais ont été étendus jusqu'à 2005 ; la Cogema s'ouvre au capital privé, et plus précisément à un partenariat avec Total dont je puis témoigner qu'il avait été envisagé dès la fin des années 1970 ; la diversification de Pechiney s'est faite sur des bases préparées par Georges Besse ; le succès de Renault, son image de qualité sont le fruit de la continuité qui s'est établie entre les présidents exceptionnels qu'ont été Georges Besse et Raymond H. Lévy.

C'est donc d'une œuvre bien vivante qu'il s'agit.

Un autre trait frappe : Georges Besse n'a jamais rien brigué ; on est venu le chercher : ses camarades et Pierre Guillaumat, en 1955 ; Richard Baumgartner, dix ans plus tard ; André Giraud, par deux fois, pour Eurodif, puis Cogema ; Pierre Dreyfus pour Pechiney ; le gouvernement pour Renault. Et l'on reste étonné, au sens plein du terme, du contraste entre la dimension de ce qu'il a, chaque fois, réalisé et sa quasi solitude au début de ces grandes missions où il avait bien peu de munitions entre les mains.



Il était animé d'une profonde exigence morale, vis-à-vis de lui-même, vis-à-vis des autres. Il savait l'importance des détails, il savait que rien ne s'arrange sans effort. Il s'impliquait donc, personnellement, à fond, mais il excellait en même temps à « jauger » les hommes, à les motiver et obtenir d'eux le maximum par des directives précises et une grande disponibilité pour le dialogue.

Les questions ne restaient jamais sans réponse et, partout où il est passé, l'on se souvient de ses notes, diffusées le lundi matin et préparées pendant le week-end, où chacun trouvait la ligne qu'il allait devoir suivre. Quant on est aussi proche des hommes et attelé à la même tâche, on ne s'embarrasse ni des inutiles ni des paresseux et encore moins des courtisans et des carriéristes professionnels, qu'il méprisait : « Je coiffe au bol, et coupe tout ce qui dépasse », disait-il en arrivant dans une entreprise où il y avait quelques redondances.

Trois autres aspects de sa personnalité nous retiennent encore.

Sa vision des problèmes était internationale, mondiale même. Sans doute, l'élève du lycée de Clermont-Ferrand n'avait-il guère quitté l'Auvergne avant de « monter » à Paris pour le concours de l'École Polytechnique, mais, à la fin de ses deux années d'école, il avait fait avec quelques camarades un long voyage à travers les États-Unis et il en revint en ayant mesuré la dimension de l'économie américaine et, à l'inverse, l'échelle modeste de la France de 1951. Il

restera convaincu qu'il faut, comme aux États-Unis, lutter pour s'imposer... et saura toute sa vie dessiner de mémoire des cartes de géographie.

Georges Besse était et demeure l'un des industriels français les plus respectés au Japon, mais aussi en Grande-Bretagne et en Afrique, comme en a témoigné la présence de ses amis nigériens à la cérémonie des Invalides de novembre 1986.

Georges Besse, qui savait combien gagner un peu d'argent est difficile, avait la plus grande vigilance vis-à-vis de ce qui coûte. Il défendait les sous, les petits sous de son entreprise – fût-ce face au CEA et à André Giraud ! – ; pour lui, les recettes se chiffraient en millions de francs, les achats en milliards de centimes : cela impressionne et invite à l'économie. Et il gérait ses affaires en se concentrant d'abord sur la situation de leur trésorerie, sachant bien qu'il n'y a de liberté d'entreprendre que si l'on en a les moyens.

De ce grand patron, qui était nécessairement rude, ceux qui l'ont bien connu et servi se plaisent à souligner la générosité de cœur. Il était profondément juste et respectait les personnes. Il montrait la plus grande fidélité en amitié, allant jusqu'à ne pas manquer un déjeuner avec ses anciens collègues du « Quai Henri IV », trente ans après, au moment où la grande grève de Renault au Mans battait son plein. Peu d'hommes sont capables de réunir cette fidélité et cette maîtrise de soi.

Il est peu d'hommes, aussi, dont la mémoire suscite une telle vénération parmi ceux qui les ont entourés.

