

# Georges Besse, le bicentenaire de l'X et le bicentenaire du corps des Mines

par **Christian MARBACH\***

ANNEXES  
DOCUMENTAIRES

**E**n 1994, l'Ecole Polytechnique et la collectivité polytechnicienne ont fêté le bicentenaire de la création de l'X ; en 2010, le corps des Mines, qui avait fusionné la même année avec le corps des ingénieurs des Télécommunications, a organisé diverses manifestations à l'occasion de son bicentenaire et de celui du Code minier. Il est intéressant de noter que la figure de Georges Besse a été évoquée lors de chacune de ces deux commémorations.

C'est ainsi que son portrait figure dans le livre « Les polytechniciens dans le siècle » (DUNOD, 1994), qui avait pour ambition de présenter la contribution des X à de nombreuses réalisations industrielles et économiques françaises du XX<sup>e</sup> siècle. Cet ouvrage voulait prolonger l'insurpassable Livre du Centenaire (qui, en 1894, développait, sur 1700 pages, l'histoire de l'Ecole et la vie de centaines de ses élèves), mais en évitant le ton souvent hagiographique de son modèle. Une trentaine d'auteurs, historiens ou acteurs, réunis autour de Jacques Lesourne et de Jean-Etienne Chapron, se sont efforcés d'évaluer le poids des X dans le développement des disciplines scientifiques et des secteurs de l'économie ; Georges Besse est évidemment abondamment cité dans les chapitres relatifs à l'énergie et aux entreprises publiques. Par

ailleurs, au terme d'une sélection assez difficile, une vingtaine de polytechniciens du XX<sup>e</sup> siècle ont été choisis pour faire l'objet d'une page spéciale ; Besse fut retenu parmi eux. Il nous a semblé intéressant, pour marquer la place de Georges Besse parmi ses pairs issus de l'X, de donner dans cet article la liste des X dont fut brossé le portrait (page IX de l'ouvrage précité), ainsi que la copie de la page relative à Besse (page 189).

Georges Besse figure aussi parmi les X d'un triptyque peint à l'occasion du bicentenaire, intitulé Les Deux cents premières années, qui est désormais exposé dans le grand hall d'Estienne d'Orves de l'Ecole. L'auteur de ce tableau, Jacques Tosetto, avait reçu pour mission de présenter plusieurs centaines de polytechniciens issus des deux cents promotions de l'école (au total 40 000 X !). Il est clair que le commanditaire que j'étais était inspiré par *La Fée Electricité* de Raoul Dufy... D'ailleurs, si *La Fée Electricité* devait être reprise aujourd'hui, des personnages comme Besse ne

\* X 56, Membre de l'Académie des technologies, membre du conseil de surveillance de Lagardère SCA, président d'honneur de la Sabix.

*Les polytechniciens dans le siècle* 1894-1994

<b>Georges Friedel</b> (1867 - 1933) page 23	<b>Roger Caquot</b> (1892 - 1982) page 177	<b>Général Jean-Baptiste Estienne</b> (1866 - 1948) page 269
<b>Henry Le Chatelier</b> (1810 - 1886) page 31	<b>Table des portraits</b>	<b>Général Gustave Ferris</b> (1868 - 1951) page 275
<b>Henri Becquerel</b> (1852 - 1908) page 39		<b>Pierre Guillaumat</b> (1869 - 1941) page 292
<b>Bernard Grigory</b> (1919 - 1977) page 43		<b>Jacques Rueff</b> (1886 - 1976) page 311
<b>Henri Poincaré</b> (1854 - 1912) page 65	<b>Georges Besse</b> (1897 - 1986) page 189	<b>Jules Moix</b> (1893 - 1945) page 319
<b>Paul Lévy</b> (1866 - 1921) page 77	<b>Raoul de Vitry</b> (1898 - 1977) page 211	<b>Albert Caquot</b> (1882 - 1976) page 329
<b>René Rey</b> (1884 - 1957) page 87	<b>Louis Armand</b> (1895 - 1971) page 237	<b>Charles-Louis de Freycinet</b> (1825 - 1925) page 339
<b>Alfred Suess</b> (1868 - 1936) page 93	<b>Marschal Joseph Joffre</b> (1852 - 1931) page 251	<b>Pierre Massé</b> (1899 - 1982) page 365
<b>Raoul Dautry</b> (1889 - 1951) page 109	<b>Marschal Ferdinand Foch</b> (1851 - 1929) page 253	<b>Christian Reuter</b> (1913 - 1988) page 385
<b>André Citroën</b> (1878 - 1926) page 137	<b>Général Michel Fourquet</b> (1914 - 1992) page 261	■
<b>Conrad Schickelberger</b> (1878 - 1946) page 161		

IX

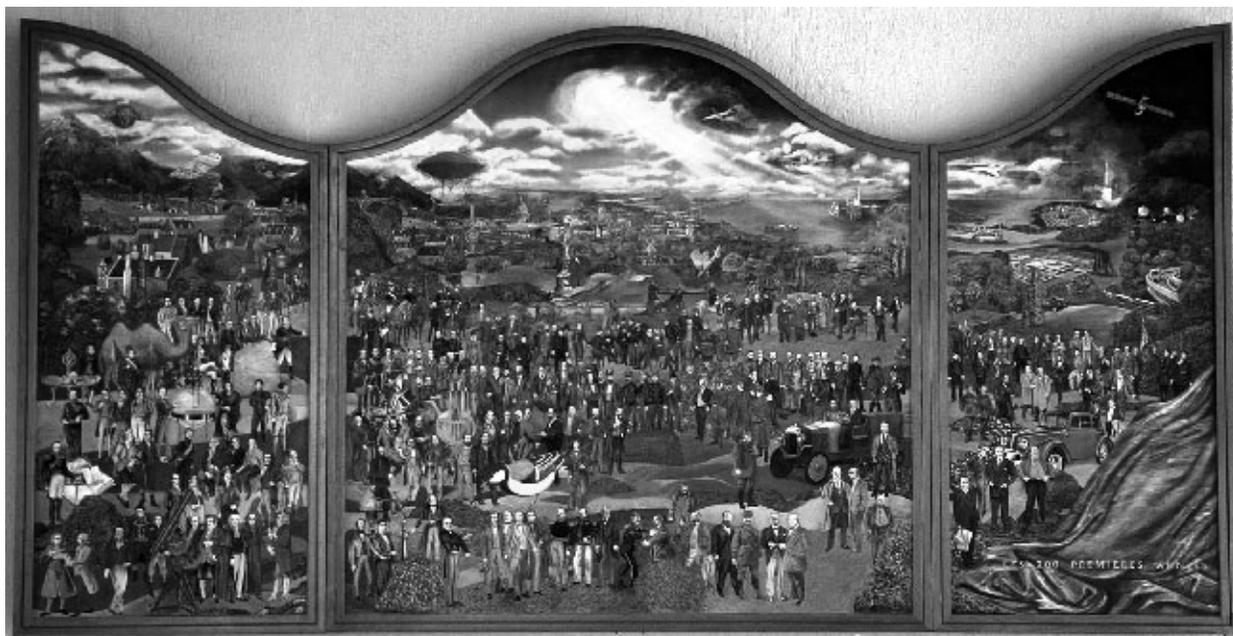


Extraits du livre *Les polytechniciens dans le siècle : 1894 – 1994*, Paris, Dunod, 1994. Liste des polytechniciens faisant l'objet d'une page spéciale et page consacrée à Georges Besse.

mériteraient-ils pas d'y figurer ? La photographie jointe représente la partie de ce triptyque où l'on peut reconnaître la silhouette de Besse à côté d'Henri d'Estienne d'Orves et de Jean Grégoire, non loin d'Albert Caquot et de Raoul Dautry ; devant eux, une autre belle silhouette d'ingénieur, celle de Jean Bertin. Venons-en au bicentenaire du corps des Mines. Comme de juste, ses organisateurs ont souhaité présenter des portraits d'ingénieurs des Mines et ils ont souhaité élargir leur sélection à des ingénieurs des Télécommunications pour marquer la fusion des deux corps. Dans la liste des vingt X-Mines ou X-Télécom que l'on trouvera ci-après, Georges Besse figure à nouveau. Nous reproduisons également le panneau dédié à Georges Besse qui a été préparé à cette occasion, comme pour les dix-neuf autres ingénieurs figurant sur la liste.

Ce n'est certainement pas une coïncidence si Georges Besse a été ainsi mis à l'honneur lors de ces deux

bicentennaires. Avant tout, il a été un ingénieur : par les fonctions qu'il a exercées au début de sa carrière, mais aussi, et surtout, par sa conviction que les connaissances scientifiques qu'il avait acquises lors de sa formation étaient le meilleur bagage pour diriger des entreprises industrielles. J'ai mentionné à plusieurs reprises le soin qu'il mettait à entretenir régulièrement ces connaissances, faisant ainsi honneur aux écoles qu'il avait fréquentées et à ses professeurs. Dans toutes les responsabilités qu'il a assumées, dans l'administration, puis dans des entreprises publiques ou privées, il a su faire preuve d'un sens aigu de l'intérêt national. A ce titre, il revêt un caractère exemplaire pour l'ensemble du corps des Mines, démontrant l'intérêt pour l'Etat de disposer de hauts fonctionnaires à la formation scientifique et technique. Avec un talent exceptionnel, il a incarné la devise de l'École Polytechnique : « Pour la Patrie, la Science... » ... et la Gloire est venue de surcroît.



Triptyque *Les Deux cents premières années* par Jacques Tossetto, réalisé à l'occasion du bicentenaire de l'École Polytechnique et présenté dans le hall d'Estienne d'Orves de l'École.



Partie du triptyque *Les Deux cents premières années* par Jacques Tossetto, où est représenté Georges Besse.

Nom	Année de naissance et de décès	Promotion de l'X	Raisons principales de leur célébrité	Autres motifs
<b>Michel CHEVALIER</b>	1806-1879	1823	Economiste et homme politique	
<b>Frédéric LE PLAY</b>	1806-1882	1825	Chef d'entreprise, précurseur de la sociologie	Organisateur des Expositions universelles de 1855 et 1867
<b>Charles de FREYCINET</b>	1828-1923	1846	Président du Conseil, ministre des Travaux publics, puis des Affaires étrangères, puis de la Guerre	Chef d'entreprise
<b>Henry LE CHATELIER</b>	1850-1936	1869	Chimiste et métallurgiste	
<b>Henri POINCARÉ</b>	1854-1912	1873	Mathématicien, physicien et philosophe	
<b>Georges FRIEDEL</b>	1865-1933	1885	Professeur de minéralogie et de géologie	Chef d'entreprise
<b>Conrad SCHLUMBERGER</b>	1878-1936	1898	Inventeur de la prospection géologique électrique	Créateur du groupe industriel éponyme
<b>Georges PAINVIN</b>	1886-1980	1905	Géologue et industriel	Cryptologue, a percé le code secret allemand durant la Première Guerre mondiale
<b>Louis ARMAND</b>	1905-1971	1924	Patron de la SNCF	Résistant (organisateur du groupe « Résistance-Fer »)
<b>Pierre GUILLAUMAT</b>	1909-1991	1928	Créateur d'Elf, père de la bombe atomique française	Ancien Résistant, ancien ministre des Armées, puis de la Recherche
<b>André GIRAUD</b>	1925-1997	1944	Patron du CEA et de la COGEMA	Ancien ministre de l'Industrie, puis de la Défense
<b>Georges BESSE</b>	1927-1986	1948	Patron de la Cogema, puis de la Régie Renault	Assassiné par le groupe « Action Directe »
<b>Maurice ALLAIS</b>	1911 -2010	1931	Prix Nobel d'économie	

Tableau 1 : Quelques ingénieurs célèbres du corps des ingénieurs des Mines.

Nom	Année de naissance et de décès	Promotion de l'X	Raisons principales de leur célébrité	Autres motifs
<b>Edouard ESTAUNIÉ</b>	1862-1942	1882	Académicien Inventeur du mot <i>télécommunications</i>	Directeur et rénovateur de l'ESPT
<b>Marcel PELLENC</b>	1897-1972	1919	Sénateur du Vaucluse	Créateur du réseau de radiodiffusion avant-guerre
<b>Louis LEPRINCE-RINGUET</b>	1901-2000	1920N	Physicien, Académicien	Professeur à l'X, écrivain
<b>Pierre MARZIN</b>	1905-1994	1925	Sénateur des Côtes d'Armor, créateur du CNET à Lannion, directeur général des Télécommunications	Maire de Lannion
<b>Pierre SCHAEFFER</b>	1910-1995	1929	Père de la musique concrète et de la musique électroacoustique	Directeur du service de la recherche de l'ORTF
<b>Maurice LAURÉ</b>	1917-2001	1936	Inventeur de la TVA	Inspecteur des finances, PDG de la Société Générale
<b>Louis-Joseph LIBOIS</b>	1921-2009	1940	Ingénieur, inventeur créateur des réseaux numériques intégrés, directeur général des Télécommunications	Conseiller maître à la Cour des Comptes, Académie des technologies

Tableau 2 : Quelques ingénieurs célèbres du corps des ingénieurs des Télécoms.

## Georges BESSE (1927-1986)



*« Il est certain que l'effort considérable qui s'est fait dans ces dernières années a permis de nous remettre dans le peloton de tête des industriels européens » (interview de G. Besse, PDG de Renault, le 30 septembre 1986).*



Georges Besse au Salon de l'Auto 1985.

### → Biographie

Fils d'un poseur et réparateur de lignes aux PTT, Georges Besse effectue ses études à l'École polytechnique (promotion X1948), puis à l'École des mines.

Après avoir démarré sa carrière au service des mines à Béthune (1954-1955), il devient directeur industriel du Commissariat à l'énergie atomique (1956-1958).

Nommé directeur général de la société de construction de l'usine de séparation isotopique de Pierrelatte (1958-1967), il dirige ensuite Alcatel (1969-1973).

Il préside Eurodif, puis Cogema (1974-1982) et Pechiney-Ugine-Kuhlmann (1982-1985)

Il préside Renault (1985-1986).

Il est assassiné le 17 novembre 1986 par le groupe Action directe. Selon les meurtriers, Georges Besse était « Coupable d'une tentative de résoudre certaines contradictions du système capitaliste par une atomisation extrême de la classe exploitée ».

### → Œuvre

Georges Besse est l'un des hommes du nucléaire français. On lui doit la construction de l'usine d'enrichissement du Tricastin.

Il avait un charisme énorme, fait « d'un mélange de vérité, d'honnêteté, de responsabilité, d'amitié », de « séparation de l'essentiel et de l'accessoire » et d'intelligence (Jacques Lesourne).

« Il a été le patron incontesté de toutes les équipes qu'il a commandées » (Lesourne).

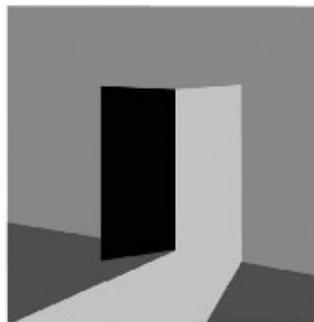
« Pierrelatte, Marcoule, CEA, USSI, GAAA dont tu étais l'un des premiers animateurs : les résultats appartiennent maintenant à la légende » (André Giraud)

Il a redressé Pechiney-Ugine-Kuhlmann., entreprise très déficitaire, en vendant les activités à problèmes.

200 ans d'histoire du corps des Mines  
www.bicentenaire-mines.org

1810  
2010

Panneau dédié à Georges Besse, réalisé dans le cadre de la célébration du bicentenaire du Corps des Mines.



# FONDATION GEORGES BESSE

ANNEXES  
DOCUMENTAIRES

**C**réée en 1987 par des entreprises et des proches après l'assassinat de Georges Besse, la **Fondation Georges Besse** est placée sous l'égide de la Fondation de France, ce qui lui confère les avantages d'une fondation reconnue d'utilité publique.

## OBJET

Apporter son soutien à des jeunes voulant devenir ingénieur, mais rencontrant de grandes difficultés matérielles. Le soutien est accordé après une sélection sur dossier et un entretien individuel réalisés par un comité de sélection spécifique.

## RÉALISATIONS

- 430 lauréats depuis l'origine,
- 20 à 25 nouveaux jeunes soutenus par an, dont une partie est en classe préparatoire (en 1<sup>ère</sup> ou 2<sup>ème</sup> année) et l'autre a déjà intégré une école,
- environ 70 bourses versées par an.

## SPÉCIFICITÉS

Vis-à-vis de la Fondation de France :

- Autonomie de la sélection, du niveau et du mode de soutien aux lauréats ;
- Autonomie de gestion des fonds initiaux et complémentaires, du moins tant que la pérennité de la Fondation est assurée.

Vis-à-vis d'autres fondations et des lauréats :

- Niveau des bourses personnalisé en fonction des budgets réels (besoins/ressources) de chaque lauréat : les montants alloués varient en général de 1500 à 7000 € par an (s'ajoutant aux bourses d'Etat éventuellement versées) ; quelques prêts d'honneur sont accordés en complément ;
- Mode de sélection sur la base de critères prenant en compte à la fois l'excellence scolaire et les qualités morales ;
- Part importante donnée à la parité (40 % de filles dans les 3 dernières promos) et à la diversité ;
- Catégorie socioprofessionnelle des parents très décalée par rapport à celle généralement observée pour les élèves des écoles d'ingénieurs (ce qui traduit l'originalité de la Fondation) ;
- Variété des formations d'ingénieur (la mention TB obtenue au baccalauréat n'ayant pas la même signification partout) ;

- Suivi permanent et animation des lauréats (rencontres, visites d'entreprises,...) par le secrétariat de la Fondation et par l'amicale des lauréats.

## GOUVERNANCE

### Comité exécutif :

Président : Yannick d'Escatha (président du CNES)

4 collègues d'administrateurs :

- Entreprises fondatrices (Renault, Total, Areva, CEA, Eurodif, Pechiney-Alcan) ;
- Personnes physiques fondatrices, dont Mme Besse ;
- Personnes morales partenaires (Publicis, Essilor) ;
- Personnalités extérieures : l'un des enfants de Mme Besse, des lauréats et les présidents du comité de sélection, du comité financier (trésorier) et de l'Amicale.

**Comité de sélection**, responsable de la sélection des lauréats :

Président : Michel Auroy.

**Comité financier**, responsable de la gestion des fonds :

Président : Emmanuel Rodriguez.

**Secrétariat général**, responsable de l'administration générale en liaison avec Mme Besse, le Président de la Fondation et les Présidents des comités de sélection et financier :

Secrétaire général : André Roche.

## CHIFFRES CLÉS

**Patrimoine net actuel** : 6,2 M€, d'origine multiple

- Dons des fondateurs : 3,25 M€ actualisés
- Dons de tiers : 1,8 M€ en valeur historique
- Legs : 1,1 M€ en valeur historique
- Solde ressources/emplois de la période précédente : 0,1 M€.

*Les produits des placements ont donc permis de couvrir les charges de la Fondation et de maintenir, en euros courants, le niveau des dons et legs reçus depuis 1987.*

## Ressources annuelles actuelles

- Produit du placement (géré par un comité financier propre) de 6,1 M€ : aléatoire par essence, il a été de 7,4 % en moyenne, de 1995 à 2007, mais devrait se situer à un niveau bas de façon durable, ce qui nécessite le recueil de nouveaux dons.
- Dons ponctuels
- Complément par une partie de la réserve distribuable (legs et dons ponctuels).

## Emplois annuels actuels

- 250 k€ pour 70 bourses individuelles allouées aux lauréats ;
- 20 à 100 k€ d'accroissement de l'en-cours des prêts d'honneur attribués à certains lauréats (en-cours plafonné à 300 k€) : ce poste financier est en phase d'augmentation, en raison de la généralisation des séjours à l'étranger lors des dernières années de scolarité dans les écoles d'ingénieurs ;
- 140 k€ : suivi des lauréats (rémunération d'une salariée permanente, frais de visites, rencontres,...) et versement de la cotisation à la Fondation de France.

*Soutien financier possible sous deux formes (ouvrant droit à tous les avantages fiscaux d'une fondation reconnue d'utilité publique, placée sous l'égide de la Fondation de France) :*

- Pour une entreprise : don au titre du mécénat, ou dotation ;
- Pour un particulier : don déductible soit de l'ISE, soit de l'IRPP, dans les conditions fiscales prévues.

*Pour connaître les conditions détaillées des soutiens, se reporter au site de la Fondation :*

*[www.fondationbesse.com](http://www.fondationbesse.com)*

*et/ou prendre contact avec son secrétariat (Tél. : 01 34 96 05 33).*

*Sous l'égide de la Fondation de France, 33 rue La Fayette - 75442 PARIS Cedex 09*



# SOCIÉTÉ DES AMIS DE LA BIBLIOTHÈQUE ET DE L'HISTOIRE DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

## Qui sommes-nous ?

Une association sans but lucratif, créée en 1986.  
Elle regroupe 150 membres de tous horizons, curieux  
de l'histoire de l'École polytechnique.  
Elle souhaite élargir le rayonnement de l'École et sus-  
citer des études relatives à son histoire ou à l'histoire  
des sciences et des techniques.

La bibliothèque de l'École fut créée en 1794, consti-  
tuée à l'origine de livres provenant des biens natio-  
naux, elle s'est enrichie des publications nécessaires  
à l'enseignement.

Aujourd'hui sa mission s'élargit à la conservation et  
à la communication des archives et des collections  
patrimoniales.

Par la qualité de son bulletin, par l'érudition de ses  
auteurs et le nombre de ses membres, notre associa-  
tion constitue une véritable société savante, à la hau-  
teur des trésors patrimoniaux conservés par l'École.  
Le partage de cette érudition et de ce patrimoine avec  
le plus grand nombre, par la mise en ligne des bulle-  
tins, est son nouvel objectif.

## Pour les adhérents

Les adhérents, outre la satisfaction de participer à un  
projet remarquable, bénéficient de :

- 2 à 3 bulletins par an sur un sujet concernant l'École  
et son influence sur la société,
- visites d'expositions et de bibliothèques,
- informations régulières via le blog :  
<http://www.sabix.info/>
- une assemblée générale autour  
d'un conférencier,
- la carte de lecteur de la biblio-  
thèque, permettant d'emprunter  
jusqu'à 12 livres.

Le statut d'association  
sans but lucratif et son objet  
permettent une déduction fiscale  
pour des cotisations excédant  
l'abonnement à la revue.

Le bilan de l'action  
et les comptes financiers  
sont soumis à l'approbation  
de l'assemblée générale.



## Nos activités

La SABIX publie des bulletins consacrés aux poly-  
techniciens célèbres et à l'histoire de l'École.

La SABIX soutient et participe aux activités du  
Centre de Ressources Historiques (CRH) : des expo-  
sitions et des colloques concernant des polytechni-  
ciens ou des célébrations liées à Polytechnique : en  
2010, « Lamé » (ingénieur, mathématicien et profes-  
seur), « Liouville » (mathématicien et fondateur du  
Journal des mathématiques pures et appliquées). En  
2011, année internationale de la chimie : « La chimie  
au lendemain des révolutions – De l'après Lavoisier  
à Gay-Lussac ».

Le CRH accueille sur rendez-vous à la bibliothèque  
pour la consultation des collections historiques de  
l'École polytechnique.

<http://www.patrimoine.polytechnique.fr/index.htm>

La SABIX participe au partage du savoir sur internet :

- publication de textes manuscrits :  
Monge et Gay-Lussac, sur le portail NUMIX :  
<http://numix.sabix.org/>
- mise en ligne de ses bulletins sur la plate-forme  
du CNRS : <http://sabix.revues.org/>,
- blog de l'association : <http://www.sabix.info/>
- partenariat avec :  
<http://www.bibnum.education.fr/>  
publication des textes fondateurs de la science,  
commentés.

Enfin la SABIX soutient le patrimoine de l'École  
conservé à la bibliothèque en prenant en charge des  
restaurations et des achats d'archives ou d'ouvrages.





## Devenir Membre de la SABIX

Par internet sur le site [www.sabix.org](http://www.sabix.org)  
paiement sécurisé en ligne.

Ou

Complétez ce volet et envoyez-le avec votre chèque  
à l'ordre de la SABIX à l'adresse indiquée.

Nom : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

Rue : \_\_\_\_\_

Code postal 

--	--	--	--	--

Ville : \_\_\_\_\_

Tél : \_\_\_\_\_

Adresse mail : \_\_\_\_\_

Adhère à la SABIX pour l'année 20.... en tant que  
(*rayez la mention inutile*) :

**Adhérent : 40 €**

(dont 20 € ouvrant droit à déduction fiscale,  
coût net 26,80 €)

**Bienfaiteur : 90 €**

(dont 70 € ouvrant droit à déduction fiscale)  
coût net 43,80 €)

Je désire recevoir un reçu fiscal :                    OUI   NON

Souhaitez-vous une carte de bibliothèque ?   OUI   NON

*Si oui, je m'engage à respecter le règlement de la bibliothèque  
et à restituer les documents empruntés.*

SABIX  
Bibliothèque de l'École polytechnique  
91128 Palaiseau Cedex

Tél. 01 69 33 35 00  
N° SIRET 494 714 207 00011



# Georges Besse : les sources disponibles

par **Christian MARBACH\*\***

ANNEXES  
DOCUMENTAIRES

Je souhaite présenter ici, en quelques mots, la démarche qui a été la mienne, lorsque j'ai rédigé les textes sur la personnalité et l'action de Georges Besse qui sont publiés dans ce numéro. Je rappellerai également la nature des documents dont j'ai pu disposer.

Mon projet a été conçu pour la société des amis de la bibliothèque de l'X (Sabix), dont la vocation est d'apporter des éclairages nouveaux sur l'histoire de l'École Polytechnique et des polytechniciens. Si de nombreux bulletins de cette association ont porté sur les origines de l'École et des grandes figures du XIX<sup>e</sup> siècle, d'autres ont traité de sujets plus contemporains. C'est dans ce cadre qu'est né le projet de parler de Georges Besse, vingt-cinq ans après sa mort.

Dans le même temps, des ingénieurs des Mines travaillaient sur la célébration (en 2010) du bicentenaire de la création de leur corps et la figure de Georges Besse fut évidemment une de celles permettant de dégager des dominantes dans la cohorte des centaines d'ingénieurs des Mines qui ont œuvré pour notre pays depuis la création dudit corps. Cette réflexion a contribué à orienter certains de mes travaux sur Georges Besse.

Pendant quelques mois, j'ai tout à la fois essayé de rassembler des éléments de dossier sur Besse et interrogé des témoins de sa carrière. Si les documents publics mis sous forme écrite et synthétique sont peu nombreux, ils sont en général excellents : il est donc naturel que je les évoque ici, ne serait-ce que pour fournir aux lecteurs des bases incontestables de connaissance. J'ai aussi pu disposer d'autres documents, moins éla-

borés (en particulier des fiches, notes et dossiers de presse que Madame Besse a bien voulu réunir pour moi : qu'elle en soit ici vivement remerciée). Cependant, je n'ai pas envisagé de faire un travail professionnel d'historien, et je n'ai donc pas sollicité l'autorisation de consulter des archives d'entreprises ; je ne sais d'ailleurs pas si cette consultation aurait été aisée, voire même autorisée, compte tenu de la sensibilité de certains domaines dans lesquels Georges Besse a travaillé. Je souhaite vivement que ce type de travaux puisse être entrepris un jour sous la direction d'historiens confirmés.

Pour ma part, après réflexion, j'ai décidé de mettre surtout l'accent sur les méthodes de management de Georges Besse, car il me semblait possible de regrouper autour de ce thème – que je pense un peu connaître – l'essentiel des recherches effectuées. C'est d'ailleurs pourquoi j'ai toujours fourni à mes interlocuteurs un schéma des questions que je souhaitais voir, si possible, traitées par eux ; une telle insistance n'excluait évidemment pas d'autres digressions, mais elle me permit de mettre peu à peu l'accent sur des caractéristiques permanentes et de repérer des évolutions. Je suis très reconnaissant à toutes les personnes rencontrées d'avoir accepté non seulement de me consacrer du temps – ou, si l'on préfère, de l'avoir consacré à Georges Besse –, mais aussi d'avoir accepté cette règle du jeu.

\* X 56, membre de l'Académie des technologies, membre du conseil de surveillance de Lagardère SCA, président d'honneur de la Sabix.

## MES ENTRETIENS AUTOUR DE GEORGES BESSE

Les entretiens que j'ai eus datent tous de 2010 (fin de l'année) ou de 2011. Dans presque tous les cas, mes interlocuteurs avaient déjà eu l'occasion de s'exprimer sur leurs rapports avec Georges Besse, notamment lors du colloque de 1996, dont les Actes ont été publiés dans la plaquette de la Fondation Georges Besse (1996), ou sur le DVD de 2006 (je préciserai plus loin la nature de ces documents). La tonalité de mes entretiens reprend évidemment des énoncés ou des opinions exprimés à cette occasion, mais elle les nuance bien souvent, leur enlève un contenu parfois trop hagiographique, s'ouvre à des commentaires plus libres (le temps qui passe atténue les exigences du devoir de réserve !). Comme j'avais proposé à mes interlocuteurs un canevas portant surtout sur le comportement de Besse en tant que manager, j'ai obtenu que beaucoup d'événements soient commentés dans cette optique.

Les personnes interrogées mettent aussi dans leur description de Georges Besse ou de leurs relations avec lui ce qui les a marquées, et donc souvent ce qui leur paraît essentiel et fort ; on pourrait presque dire, quand il s'agit de managers, qu'ils formulent parfois ce qu'ils aimeraient que l'on dise d'eux-mêmes. Untel parlera volontiers de capacité d'entraînement, et tel autre d'habileté à manœuvrer. Les interlocuteurs se décrivent un peu eux-mêmes en le décrivant.

Que j'aie ou non connu au préalable mes interlocuteurs, ces entretiens ont toujours eu un contenu très personnel, et il en va de même pour ce que j'ai pu en retirer. Car ce que chaque dialogue apportait à mon projet de portrait ne dépendait pas seulement de Georges Besse ou de mon interlocuteur, mais aussi de moi, dans la mesure où certaines des situations vécues ou des positions occupées par Georges Besse me parlaient davantage, mon propre parcours m'ayant amené à bien les ressentir.

Ces entretiens ont-ils été trop orientés vers une catégorie particulière d'individus ? Les X, les « mineurs », des amis, certains collaborateurs ? Et des politiques, *via* le document de l'Institut d'Histoire de l'Industrie (IHI) ? Oui, bien sûr. Il faudrait les compléter par un ou deux journalistes ayant suivi le personnage, des syndicalistes ayant eu (ou non) à s'opposer à lui (mais cette absence est partiellement compensée par la surabondance des déclarations de responsables syndicaux citées dans la presse de l'époque), des clients ou fournisseurs ayant négocié avec lui, ou encore des patrons (mais, malheureusement, beaucoup de ces interlocuteurs ne sont plus là aujourd'hui pour en parler).

(Je souhaite ajouter la précision suivante : j'ai largement cité dans mes textes des phrases dites ou écrites par les personnes consultées et je me suis efforcé de le faire avec toute la justesse convenable. Je leur présente mes excuses, si des imperfections se sont glissées

dans ce travail. Par ailleurs, il est clair que les conclusions un peu générales, comme tout ce qui est écrit dans ces pages, sont de ma seule responsabilité ; même si je crois avoir utilisé avec profit ce que m'ont apporté mes interlocuteurs, il serait incorrect de leur faire grief d'appréciations ou d'interprétations qui sont les miennes).

Les personnes que j'ai interrogées ont été les suivantes :

Madame Besse, à plusieurs reprises.

Des amis communs : Jacques Lesourne, Robert Daustray.

Le successeur de Georges Besse à la direction de Renault : Raymond Lévy

Des collaborateurs de Georges Besse : Gérard Bonneau, Christian Gobert, Jacquelin Ramé, Bernard Pache, Richard Armand, Michel Auroy, Philippe Chauvel, Patrick Faure.

## LIVRES DISPONIBLES SUR GEORGES BESSE

La personne de Georges Besse et son action sont évidemment évoquées dans bien des ouvrages d'histoire économique et industrielle, comme dans des ouvrages de souvenirs ou des autobiographies. Mais à ce jour, il n'existe pas de véritable biographie de Besse.

Cette lacune est partiellement comblée par deux ouvrages à auteurs multiples, que je vais ici résumer et commenter, et par un DVD.

## Résumé du livre de l'Institut de l'Histoire de l'Industrie consacré à Georges Besse

*Georges Besse. Des grands projets aux restructurations industrielles (Institut d'Histoire de l'Industrie, 225 p., 1998).*

Cet ouvrage reprend les actes d'un colloque organisé par l'Institut d'Histoire de l'Industrie (InHI) en 1996, dix ans après la mort de Georges Besse. Les responsables de ce colloque étaient les animateurs habituels de l'Institut, à savoir son président Jean-Louis Beffa, son délégué général Christian Stoffaës et son secrétaire général Philippe Muller-Feuga. Un comité scientifique en a orienté les travaux.

Préparé avec soin, le colloque sur Georges Besse a réuni de nombreux acteurs avec lesquels Besse a travaillé : hommes politiques, hauts fonctionnaires, chefs d'entreprise, collaborateurs ainsi que des historiens d'entreprise apportant leur vision. Tous les intervenants se sont efforcés de fournir à cette occasion des contributions bien préparées, mais pas toujours écrites. Aussi la transcription de ces déclarations est-elle de valeur inégale : nous pouvons remarquer cela dans tous les ouvrages recueillant des actes de colloques. De plus, certains papiers sont visiblement des

mémoires rédigés avec le soin qu'y mettent de bons historiens, ne reculant devant aucune note de bas de page pour signaler des sources ; mais d'autres font part d'impressions plus subjectives – ce qui ne veut pas dire erronées.

A ces remarques sur le style des interventions, on peut ajouter des impressions sur leur tonalité, qui n'est pas homogène. Dans certains cas, et parce que l'action de Georges Besse a porté sur des domaines essentiels pour la nation, quelques conférenciers ont estimé utile de rappeler la vision politique du gouvernement de l'époque pour l'expliquer, la justifier ou la critiquer. Dans d'autres cas, des témoins se sont contentés de raconter avec une scrupuleuse fidélité ce qu'ils ont personnellement vu et entendu. Cette constatation, qui n'enlève rien à la valeur des diverses contributions, conduit parfois à des ruptures de ton qui sont évidemment agréables dans un colloque, mais parfois plus étonnantes dans un texte écrit.

Cela dit, félicitons-nous de pouvoir disposer d'une telle masse de contributions. Sur deux cents pages, les différentes étapes de la carrière de Georges Besse sont expliquées et relatées, et sa personnalité est révélée à ceux qui le connaissaient peu ou rappelée à ceux qui l'avaient fréquenté à telle ou telle occasion sans avoir de lui une vision d'ensemble. Les circonstances de ce colloque pouvaient-elles conduire à une approche

trop hagiographique ? Certainement. Mais il me paraît juste de dire que les témoins que j'ai interrogés en 2010, avec leur mémoire devenue plus affûtée ou plus sélective (c'est selon), ne donnent pas de Georges Besse une image très différente - juste un peu plus nuancée dans les détails, un peu plus libre dans l'expression, un peu plus marquée par l'homme et pas seulement par ses œuvres.

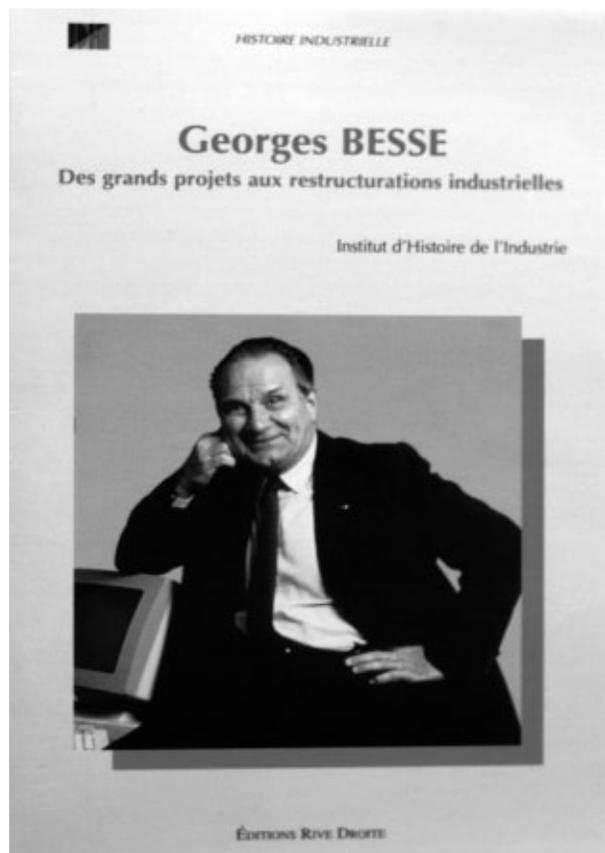
Le plan du livre de l'InHI comprend deux parties historiques et une partie plus générale. La première partie historique traite des réalisations de Georges Besse dans le nucléaire et dans les technologies de la communication et de l'information ; la seconde porte sur les restructurations industrielles conduites chez PUK et Renault. Quant à la partie plus générale, elle propose des témoignages et des considérations plus globales, mais inégales, sur Georges Besse et l'environnement industriel de l'époque.

Il ne saurait être question de vouloir étudier la figure de Georges Besse sans se plonger dans cet ouvrage ; malgré ses imperfections, il représente, par l'étendue des informations qu'il apporte, une source incomparable de faits et de commentaires.

#### Résumé de la plaquette de la Fondation Georges Besse (non disponible dans le commerce)

La veille du colloque dont les actes ont donné lieu à l'ouvrage cité plus haut, une cérémonie commémorative a eu lieu en souvenir de Georges Besse, assassiné dix années auparavant. A cette occasion a été diffusée une plaquette d'une petite centaine de pages, soigneusement préparée, composée et mise en pages, intitulée *Hommage à Georges Besse*. Cette plaquette regroupe d'abord quelques textes déjà anciens, rédigés en particulier après le drame ou lors du procès des assassins, ainsi l'éloge funèbre prononcé en 1986 par André Giraud. Elle présente également des éléments préparés par certains collaborateurs, ainsi qu'une excellente présentation générale faite par François de Wissocq à l'occasion d'une conférence prononcée à Tours le 27 mai 1993 : ce document, également repris dans le livre de l'InHI, est certainement la synthèse la plus complète réalisée jusqu'à ce jour sur l'ensemble de la carrière de Georges Besse : *Georges Besse, grand ingénieur, grand chef d'entreprise, grand serviteur de l'Etat*. Ce texte est en particulier tellement précis sur la partie nucléaire, dont François de Wissocq est un spécialiste incontestable (ce qui est loin d'être mon cas), que nous nous sommes permis, avec son autorisation, d'en reprendre l'essentiel dans ce numéro.

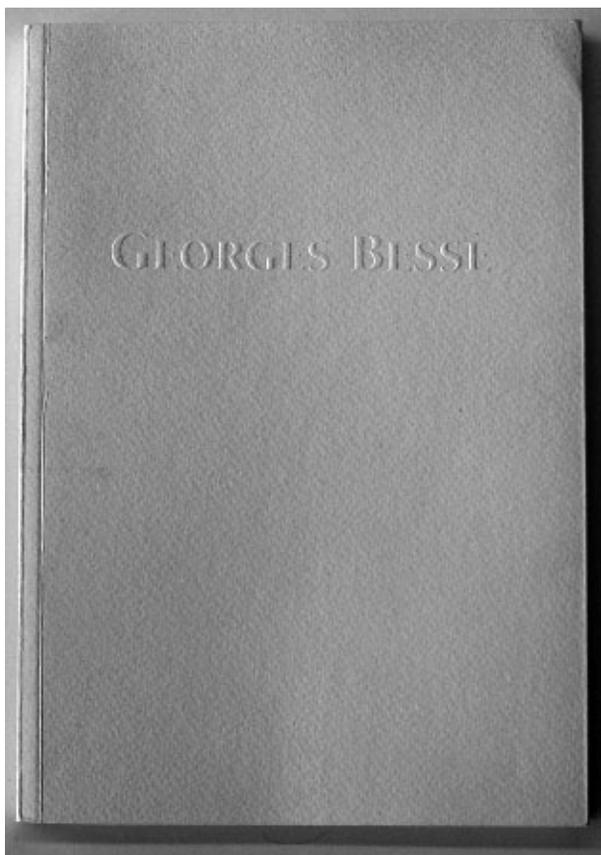
Mais le texte le plus singulier de la plaquette, et aussi le plus original, est une transcription partielle, légèrement remise en forme, d'un entretien que Georges Besse avait accordé en 1984 à un jeune thésard travaillant sur le *leadership*. Comme son auteur, Guy-Clarín Delgado, a donné une transcription beaucoup



Couverture du livre de l'Institut d'Histoire de l'Industrie Georges Besse. Des grands projets aux restructurations industrielles (Editions Rive Droite, 1998).

plus complète de cet entretien à Madame Besse, qui a bien voulu me la confier, j'ai eu la chance de parcourir un des très rares textes où Besse, que l'on verra avare de ses discours en public, s'exprime avec beaucoup de liberté sur le rôle de l'entreprise, sur le métier de dirigeant et sur lui-même (il m'arrivera, par commodité, d'appeler ce document le « document Delgado »).

(Il faut noter à ce propos que Georges Besse avait consenti à passer une ou deux heures avec un jeune étudiant qu'il ne connaissait guère, en se disant que ses propres enfants seraient sans doute heureux de pouvoir recevoir un tel accueil dans le cadre d'un travail similaire. Le jeune Delgado fut ainsi l'heureux élu d'une décision assez intuitive, mais il sut en tirer profit avec intelligence, n'hésitant pas à bousculer son interlocuteur qui, peu à peu, se laissa aller dans ses commentaires - par exemple sur d'autres patrons ou d'autres industries, mais aussi sur lui-même).



Couverture de la plaquette *Hommage à Georges Besse* publiée par la Fondation Georges Besse en novembre 1996.

Le DVD : « Georges Besse, un destin français »

Enfin, le troisième document exclusivement consacré à ce jour à la figure de Georges Besse est un DVD de 53 minutes préparé en 2006 par la Fondation Georges Besse. Là encore, il s'agit d'une œuvre très soignée, au rythme alerte. Il se dégage des images non seulement une réelle émotion, mais aussi une vérité historique

qui montre bien ce que pourrait parfois apporter une bonne émission de télévision.

Cet excellent document qui, à ma connaissance, n'est pas disponible dans le commerce, combine avec intelligence témoignages et documents d'archives. Pour les témoignages, il fait appel non seulement à d'anciens collaborateurs ou successeurs de Georges Besse, mais aussi à des membres de sa famille ou à des amis. Pour les archives, il propose des documents relatifs à Georges Besse (papiers de famille, album de photos) et des images de l'environnement (par exemple, sur Clermont-Ferrand, les destructions de la guerre, évidemment des archives de la télévision, en particulier sur Renault).

Dès le début, ce court métrage a une dimension épique : à la scène de la cérémonie des Invalides, du cercueil porté par des X en Grand U, au début de l'allocution d'André Giraud, succèdent les images simples d'un enfant d'une modeste famille auvergnate : un raccourci saisissant rappelant le drame, mais résumant aussi le parcours d'un gamin de province devenu maréchal d'Empire - mort au front ?

Georges Besse aura fait de sa vie une œuvre. Il n'avait pas cet objectif en tête en entrant à l'X, ou, du moins, il ne l'aurait pas formulé de cette façon. Mais il voulait certainement bâtir des œuvres et, si possible, des chefs-d'œuvre, pendant sa vie.



Couverture du DVD : *Georges Besse, un destin français* publié par la Fondation Georges Besse en 2006.

## Autres ouvrages édités qui ont été consultés et utilisés

Des autobiographies : pour mémoire, rappelons que Georges Besse figure, parfois abondamment, dans des extraits plus ou moins longs de récits ou autobiographies (par exemple, celles de Jacques Lesourne ou de Robert Dautray).

*Eurodif : Histoire de l'enrichissement de l'uranium*, de Jean-Pierre Daviet, 368 p., 1993.

Un document édité dans le numéro 19 (juin 2007) de la revue *Renault Histoire* qui rassemble textes et témoignages sur l'histoire du groupe. Ce numéro comprend un texte de six pages de Michel Auroy, intitulé : Georges Besse, quelques souvenirs restés très vivants. L'ancien directeur du site de Billancourt raconte, en particulier, le soutien qu'il reçut de son président quand il eut à affronter des représentants syndicaux dans des conditions pas vraiment prévues par le Code du travail, qui sont rapportées avec précision.

Utilisé pour la partie concernant l'action de Georges Besse chez Renault : de Louis Schweitzer, *Mes Années Renault : Entre Billancourt et le marché mondial*, éditions Gallimard, 2007.

Signalé par Philippe Chauvel : Alain Frèrejean, *Renault, le Culte du défi*, 2010 (un livre sur l'histoire de Renault, bien documenté notamment sur les années Besse).

Il existe évidemment une foule d'ouvrages publics sur le nucléaire ou l'aluminium en France, et encore plus sur Renault. Et encore plus de rapports officiels, parfois publics. Je n'ai pas cherché à les lire systématiquement, mais il est certain que l'on pourrait y trouver de nombreux éléments ou opinions sur l'action de Georges Besse.

De même, un véritable travail d'historien d'entreprise supposerait la consultation d'archives de ces entreprises, une consultation qui n'est pas toujours aisée, voire même autorisée. Comme les années couvertes par Besse n'avaient pas encore connu la communication électronique préférée à la circulation du papier, et comme ces archives anciennes sous forme papier sont rarement numérisées, c'est avec des matériaux et des techniques traditionnels qu'il faudrait travailler, ce qui ne sera possible que si ces archives ont fait l'objet de soins attentifs de la part des responsables des entreprises concernées et que si celles-ci n'ont pas été trop bouleversées par des fusions ou scissions. Je sais que Renault a parfois traité avec attention l'archivage de ses documents : on pourra, à ce sujet, se référer au colloque organisé par la Sabix et l'Association des archivistes français en juin 2000 sur le thème *Mémoire et changement, Histoire et archives d'entreprises*, d'autant plus opportunément qu'il bénéficia d'une longue présentation du problème des archives Renault faite par Louis Schweitzer (les actes de ce colloque sont le sujet du bulletin 29 de la Sabix).

## LA PRESSE

Pour mémoire, des dossiers de presse qui m'ont été fournis ; en particulier, ceux prêtés par Madame Besse, qui portent sur les périodes PUK (notamment sur l'arrivée de Georges Besse à la tête de ce groupe) et Renault (1985).

En ce qui concerne les archives de la radio ou de la télévision, je n'ai pas fait de recherches ; le DVD déjà cité donne des extraits intéressants de rares apparitions de Georges Besse à la télévision.

## NOTES DIVERSES COMPORTANT DES TEXTES DE GEORGES BESSE

Par diverses voies, mais d'abord grâce à Madame Besse, j'ai pu disposer de documents supplémentaires qui, à ma connaissance, n'ont pas été rendus publics sous une forme écrite.

« La nécessaire adaptation de l'entreprise » : conférence de Georges Besse (17 janvier 1985), au Forum des professions financières.

Echange entre Pierre Guillaumat et Georges Besse, le 11 janvier 1985, à l'occasion de la remise par le premier au second de la Croix de Commandeur de l'Ordre national du Mérite.

Interview de Georges Besse par Guy-Clarín Delgado, réalisée le 14 novembre 1984 dans le cadre de la préparation d'un mémoire et portant sur le *leadership* (œuvre déjà signalée *supra*. Transcription complète, 16 pages).

Interview de François Sarda sur France-Inter, le 18 novembre 1986 (au lendemain de l'assassinat de Georges Besse).

Texte de Claude Ayçoberry (17 novembre 1987).

Homélie prononcée par le Père Georges Décogné lors des obsèques de Georges Besse, le 21 novembre 1986. Quelques *Lettres de la Fondation*, éditées par la Fondation Georges Besse, dans lesquelles on peut trouver des témoignages de diverses personnalités sur Georges Besse ou sur certaines de ses actions.

## CONCLUSION EN FORME D'APPEL

En terminant cette revue des documents dont j'ai pu disposer, je souhaite faire appel à tous ceux qui souhaitent contribuer à une meilleure connaissance de la figure de Georges Besse : notre société, la Sabix, serait heureuse de recevoir des commentaires, des additions ou des corrections sur le travail qui est présenté dans ce numéro (voir les coordonnées en page 100). Je les en remercie d'avance.



# « Quelle politique industrielle pour la France dans l'Europe ? »

Table ronde tenue sous la présidence de Christian Marbach le 18 novembre 2010, lors du colloque « 200 ans d'histoire du corps des Mines »

L'année 2010 a été marquée par la célébration du bicentenaire du décret du 18 novembre 1810, qui a organisé le « Corps impérial des Ingénieurs des Mines » et créé le Conseil général des Mines (CGM), dont le Conseil général de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGIET) est pour partie issu.

Afin de célébrer ce bicentenaire, le CGIET a organisé tout au long de l'année 2010 diverses manifestations à caractère prospectif ou historique, ainsi que plusieurs expositions. Le point d'orgue des célébra-

tions a été le colloque de clôture tenu à Bercy le 18 novembre 2010, jour anniversaire du décret de 1810, sous la présidence de Christine Lagarde, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Trois tables rondes ont eu lieu lors de ce colloque de clôture. Présidée par Christian Marbach, membre de l'Académie des technologies et animée par le journaliste économique Jean-Marc Sylvestre, la troisième de ces tables rondes a abordé la question de la politique industrielle pour la France dans l'Europe. Le débat a été introduit par des présentations audiovisuelles de quatre grands témoins : Bernard Esambert, Raymond H. Levy, Lionel Stoléru et Gérard Théry. Franck Lirzin et Ludovic Weber ont ensuite présenté la synthèse des contributions de jeunes ingénieurs des Mines qui a servi à préparer les thèmes de la table ronde. Un débat s'est ensuite déroulé avec les interventions d'acteurs de l'industrie et d'experts : Vivek Badrinath, directeur exécutif d'Orange Business Services, Pierre Gattaz, président du directoire de Radiall, président du Groupe des fédérations industrielles, Yvon Jacob, ambassadeur de l'Industrie, Patrick Kron, PDG du groupe Alstom, Vincent Rigal, président de Solar performance et développement, et Nicolas Véron, économiste à Bruegel.

Par **Franck LIRZIN\*** et **Ludovic WEBER\*\***

\* Ingénieur des Mines, Adjoint du responsable du pôle Entreprises, Emploi et Économie de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) de Provence-Alpes-Côte d'Azur.

\*\* Ingénieur des Mines, directeur de cabinet du directeur général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services - Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.





FRANCK LIRZIN ET LUDOVIC WEBER

© Patrick VEDRUNE - SG

Christine Lagarde et Christian Marbach à la fin de la table ronde « Quelle politique industrielle pour la France dans l'Europe ? ».

## LE RETOUR DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE

La crise aura eu cette vertu de remettre au goût du jour l'envie de politique industrielle. L'incapacité de l'économie des services à prendre le relais, le rôle clé de l'industrie pour la recherche et l'exportation (1) et les formidables potentialités ouvertes par la technologie ont eu raison du tabou qui scellait la notion de « politique industrielle » depuis une quinzaine d'années. Peu à peu, les réflexions s'organisent et esquissent une politique économique pour le début de siècle. Pourtant, la France, si férue de raison et de théories, tâtonne comme si tout ce qui avait fait son succès jusqu'alors ne fonctionnait plus si simplement, comme si

les anciennes recettes n'étaient plus les bonnes. La mondialisation, l'intégration européenne, la diffusion des nouvelles technologies, en particulier d'Internet, le contexte budgétaire contraint ou l'augmentation entropique des réglementations sont autant de facteurs de complexité qu'il faut aujourd'hui prendre en compte. Que peut être une politique industrielle dans le nouveau contexte du XXI<sup>e</sup> siècle ?

La France a beau être un vieux pays, elle n'en a pas moins de la constance dans les idées. Très tôt, l'État français a compris l'intérêt de l'économie pour le

(1) L'industrie manufacturière est à l'origine de plus de 85 % des dépenses privées de R&D en France (chiffres 2006), et représente 76 % des exportations de biens et services en France (chiffres 2009, comptes nationaux), proportions que l'on retrouve dans la plupart des pays développés.





© Patrick VEDRUNE - SG

« Pierre Gattaz souligne que la mondialisation génère une grande fragilité de notre industrie : un secteur industriel peut disparaître d'un territoire en quelques années seulement. Ce manque de visibilité rend nécessaire de la part des pouvoirs publics l'entretien d'une vision de long terme pour son industrie, ainsi qu'un soutien stable ».

bien-être commun. De Sully, ministre du roi Henri IV, qui affirmait que « pâturages et labourages sont les deux mamelles dont la France est alimentée », à Francis Mer, ministre de l'Economie dans le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin, pour qui il faut considérer « comme une priorité de l'action du gouvernement une politique ambitieuse de la technologie et de l'innovation », l'Etat s'est toujours mêlé d'économie. Mais sa façon de le faire a été soumise à beaucoup de fluctuations : quel point commun entre la création de monopoles d'Etat par Colbert, la libéralisation du prix des grains par Turgot, la politique volontariste de Napoléon III, la nationalisation des grandes entreprises par le Front Populaire, le lancement de grands projets comme le Concorde, le TGV ou le nucléaire par la V<sup>e</sup> République ?

Entre interventionnisme et laisser-faire, l'Etat s'est toujours tenu à une attitude ambivalente : promouvant l'économie, d'un côté, se méfiant des pouvoirs intermédiaires comme les corporations ou les monopoles, de l'autre. La politique industrielle du XXI<sup>e</sup> siècle ne pourra faire abstraction de cette dualité et devra, d'un côté, créer un environnement réglementaire favorable au commerce et à l'innovation et, de l'autre, mener des politiques dans les secteurs porteurs d'avenir.

Le corps des Mines a joué dans ce développement de l'action publique en faveur de l'industrie un rôle particulier. Comme l'a rappelé Christian Marbach en introduction à la table ronde, les trajectoires individuelles, qu'elles aient conduit à une connaissance précise d'un secteur d'activité, à la difficile mais nécessaire écriture de la réglementation, à la fondation ou la conduite d'une école, à la recherche ou encore à la promotion de la technologie et des PME innovantes, se sont toutes inscrites au cœur des préoccupations du corps des Mines. Qu'il s'agisse du pétrole, du nucléaire, des télécommunications, des nationalisations et privatisations, ou encore des investissements d'avenir, le corps a accompagné la politique industrielle française de ces dernières décennies et doit aujourd'hui évoluer pour répondre aux défis du début du XXI<sup>e</sup> siècle.

Il est important pour un pays ayant foi dans la raison de disposer de sa propre conception de l'action publique, car, comme l'a montré Christian Marbach, « nous payons par des emplois perdus le plaisir que nous avons eu, avec obstination, à passer pour le meilleur élève du libéralisme collectif des autres ». Le pays de Descartes aime penser avant d'agir, et son premier défi sera donc intellectuel : inventer la politique industrielle de demain.





## A QUEL NIVEAU SE JOUE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE ?

Comme l'a souligné Pierre Gattaz, président du directoire de Radiall, la mondialisation génère une grande « fragilité » de notre industrie : un secteur industriel peut disparaître d'un territoire en quelques années seulement. Ce manque de visibilité rend nécessaire de la part des pouvoirs publics l'entretien d'une vision de long terme pour son industrie, ainsi qu'un soutien stable.

La politique industrielle française doit s'inscrire dans ce contexte de mondialisation croissante. Cela signifie, de fait, que les politiques industrielles nationales se trouvent toutes interconnectées : toute mesure prise en France aura un impact sur son industrie nationale, mais également sur les industries étrangères concurrentes. Le corollaire en est la nécessaire coordination des politiques industrielles nationales, donc l'élaboration de politiques industrielles supranationales, notamment européennes. Par ailleurs, au-delà de la notion de marque, la notion de nationalité pour une entreprise est difficile à cerner, d'autant que la décorrélation entre la santé d'une entreprise et son aptitude à créer des emplois en France est croissante. Ainsi, ce ne sont ni Peugeot ni Renault qui ont créé des emplois en France ces dernières années, mais Toyota. L'important ne semble plus être la nationalité des entreprises, mais la capacité des territoires à attirer des investissements, des sites de production ou de recherche. L'attractivité des territoires est donc un élément clé pour assurer la compétitivité des pays : elle passe par un ensemble de facteurs garantissant un environnement *business friendly*, tels que la qualité de vie, la fiscalité ou encore la qualité des infrastructures. L'Union européenne est aujourd'hui l'échelon incontournable de la politique industrielle. A ce titre, on ne peut que se réjouir que l'Union européenne ait décidé de faire de la politique industrielle l'un des sept piliers de sa nouvelle stratégie de croissance, UE 2020. Cette prise de conscience européenne était indispensable. L'organisation du marché commun autour de la concurrence a permis de créer un environnement favorable aux entreprises et à l'innovation, mais, comme l'a indiqué Yvon Jacob (nommé ambassadeur de l'industrie après les Etats Généraux de l'Industrie), l'Europe a sans doute insuffisamment intégré ce qui aurait dû aller de pair avec le développement de la concurrence (interne et externe), à savoir le développement de la compétitivité de ses entreprises. Concurrence accrue signifie entreprises plus exposées, donc plus fragiles. Dès lors, l'Europe doit intégrer dans l'ensemble de ses initiatives (qu'elles relèvent des champs environnementaux, de la concurrence, des politiques commerciales, etc.) l'impact qu'elles ont sur l'industrie et ses entreprises.

Mais nombre d'enjeux se jouent au-delà du niveau européen : c'est notamment le cas de l'entretien d'une

certaine réciprocité dans les échanges mondiaux. Comme l'a rappelé Patrick Kron, PDG d'Alstom, il serait vain d'essayer de lutter contre la mondialisation, qui est nécessaire et positive pour le développement des entreprises ; même si elle implique la localisation partielle à l'étranger d'entreprises françaises pour servir les marchés correspondants, l'enjeu pour la France est de « capter » une partie de la valeur ajoutée créée à l'occasion de ce développement sur des marchés étrangers. La France peut donc bénéficier de cette mondialisation, à condition que l'Etat accompagne ses entreprises à servir les marchés étrangers, notamment en veillant à assurer des conditions équitables et réciproques dans les échanges internationaux. Ce point est notamment essentiel dans les conditions d'accès aux marchés publics : il est indispensable, pour un pays qui joue pleinement le jeu de la concurrence mondiale sur son marché interne, d'exiger la même chose de ses partenaires commerciaux. Force est de constater que de nombreux progrès restent à faire dans ce domaine, entre une Europe qui tend à donner l'exemple et d'autres puissances économiques d'importance dont les efforts sont moins évidents. Ces règles de réciprocité concernent bien d'autres champs, tels que les règles relatives aux concentrations, l'utilisation des instruments de défense commerciale, l'élaboration de réglementations environnementales, etc.

Cette plus grande équité des échanges mondiaux pourrait également passer par l'intégration croissante et progressive, dans les négociations commerciales internationales, des asymétries de pratiques sociales et environnementales des grandes puissances économiques. Des outils récemment discutés, tels que l'instauration d'une taxe carbone aux frontières ou la création d'une TVA « emploi » (ou tout autre outil permettant de financer le modèle social français sur une assiette plus large que ce seul facteur qu'est le travail local) sont également de nature à rendre les échanges mondiaux plus équitables.

Enfin, cette approche horizontale peut difficilement se passer d'actions plus sectorielles de politique industrielle, notamment de programmes de R&D européens sur les secteurs d'avenir, qui, seuls, permettront de créer cette vision, cette ambition industrielle dont a parlé Pierre Gattaz. Comme l'a souligné Lionel Stoléru, aujourd'hui, « les avantages comparatifs, ça se fabrique » : la théorie de Ricardo reste d'actualité, mais on ne peut plus se contenter de nos avantages comparatifs naturels (météo, ressources naturelles, compétences historiques, etc.), il faut être proactif. A cet égard, deux visions s'opposent traditionnellement : création de champions européens ou soutien aux PME innovantes ? Pour Nicolas Véron, économiste du *think tank* Bruegel, il existe une tension entre ces deux politiques, qui visent toutes les deux au même objectif : faire de l'Union européenne le leader mondial sur certains secteurs industriels. Comme l'a





© Patrick VEDRUNE - SG

Franck Lirzin et Ludovic Weber présentant « La politique industrielle vue par les jeunes générations du corps des Mines ».

rappelé Bernard Esambert, conseiller économique du Président Georges Pompidou, la France a su lancer dans les années 1960 et 1970 de grands programmes industriels dans les domaines de l'aérospatial ou du nucléaire, qui ont permis une croissance très importante de la production industrielle (+ 7 % par an, en moyenne, entre 1963 et 1973), conférant à notre pays un *leadership* international dans de nombreux secteurs et modifiant en profondeur la société française. Aujourd'hui, l'Europe peut ambitionner à son tour de devenir la référence internationale sur de grands secteurs d'avenir comme les nanotechnologies, les sciences du vivant (neurosciences) ou encore les technologies environnementales. Ces domaines prioritaires doivent s'insérer dans le contexte communautaire actuel et s'articuler avec les politiques de soutien à l'innovation et à la compétitivité des petites et moyennes entreprises.

Vincent Rigal, président de Solar performance et développement, a mis en évidence une autre priorité pour la politique industrielle européenne, à savoir l'entrepreneuriat : en tant que *business angel*, il constate que la grande majorité des projets qui lui sont présentés n'associent pas l'ensemble des compétences commerciales, industrielles ou juridiques qui leur sont nécessaires. Ils ont, dès lors, besoin d'un « accompagnement intellectuel ou de réseau » pour croître et se développer. C'est le rôle que jouent les investisseurs providentiels aux Etats-Unis, rôle qui n'est que très imparfaitement assumé aujourd'hui en Europe et en France.

#### DÉVELOPPER LA *BETTER REGULATION*, UNE RÉGLEMENTATION PLUS CONSCIENTE DE SES IMPACTS SUR L'INDUSTRIE

Une part essentielle de la politique industrielle consiste aujourd'hui à créer un environnement favorable à la compétitivité des entreprises. Dès lors, une politique industrielle ne peut plus se concevoir indépendamment des autres politiques publiques menées, qui ont souvent un impact sur les conditions dans lesquelles évoluent les entreprises : politique de l'environnement, droit du travail, politique de la concurrence, etc. Un volet d'importance croissante de la politique industrielle réside dans l'articulation entre ces politiques.

Comme l'a constaté Ludovic Weber, il y a aujourd'hui une « inflation réglementaire qui nuit à l'industrie, qui crée un contexte instable et fait peser une charge croissante sur l'industrie ». Cette réglementation de plus en plus complexe, parfois européenne, prend insuffisamment en compte l'évaluation de son impact sur la compétitivité des entreprises, en amont puis en aval. Il convient par ailleurs de souligner qu'au-delà de la charge que font peser ces réglementations sur les entreprises, cette inflation génère une instabilité réglementaire par nature peu propice à l'industrie et à ses investissements de long terme.

La *better regulation* doit permettre d'intégrer les dimensions de la compétitivité externe des entre-





prises, c'est-à-dire l'environnement ou la régulation financière. Ce modèle de législation 2.0 doit être conduit dans un cadre collaboratif associant les pouvoirs publics et les acteurs concernés, sans pour autant céder aux sirènes du *lobbying*. Ses objectifs sont une évaluation systématique de l'impact des politiques publiques, intégrant leurs dimensions économiques, sociales et environnementales, ainsi qu'une maîtrise du flux réglementaire. C'est d'ailleurs le sens de la mission récemment confiée au Commissaire à la simplification, nommé au Secrétariat général du gouvernement, à la suite des Etats Généraux de l'Industrie. Il est utile de souligner qu'à ce titre, le développement des échanges de personnels entre les entreprises et l'administration, y compris, et surtout, à un très haut niveau, permettrait de sensibiliser davantage cette dernière aux enjeux de l'industrie.

#### PROFITER DES NOUVELLES TECHNOLOGIES POUR DÉVELOPPER L'INDUSTRIE 2.0

Le développement exponentiel des capacités de recherche au niveau mondial a permis de développer des technologies qui ouvrent d'innombrables opportunités. La plus emblématique de ces innovations est Internet, qui transforme tout, depuis la façon dont on communique au sein des structures familiales, personnelles ou professionnelles, jusqu'à l'organisation des sociétés et des pays. L'organisation en réseau efface des hiérarchies traditionnelles ; le rapprochement entre clients et fournisseurs permet de personnaliser à l'extrême les offres commerciales, oblige à repenser la conception des *process* industriels, dans le cadre d'une industrie qui doit devenir 2.0. Ces nouvelles technologies donnent aux entreprises qui les maîtrisent un avantage compétitif d'autant plus décisif qu'elles accélèrent également le mouvement de mondialisation en facilitant les échanges d'information et la création de réseaux à distance.

Comme l'a indiqué Vivek Badrinath, développer l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein des PME et promouvoir un écosystème fécond autour de ces technologies sont des axes importants pour l'action publique. En plus de créer des conditions favorables au capital risque, il est important de catalyser la demande pour les jeunes entreprises innovantes : les nouveaux services ne peuvent se développer que si leurs marchés sont suffisamment importants et cohérents. Trop souvent, la logique du « *winner takes all* », très présente dans l'univers d'Internet, tend à privilégier les sociétés américaines : pourquoi confier la numérisation des bibliothèques européennes à Google ?

Le déploiement du très haut débit et des infrastructures numériques est bien entendu un préalable nécessaire. Les investissements sont tels aujourd'hui

que des acteurs privés dispersés ne sont plus capables de les prendre à leur charge : c'est, aux Etats-Unis, par une régulation fine et, au Japon et en Corée du Sud, par des politiques volontaristes que ces pays ont aujourd'hui les taux de pénétration de la fibre optique les plus élevés du monde. La concurrence n'est pas le seul axe de progrès, et la France doit rapidement prendre ce même chemin, notamment grâce aux Investissements d'avenir et aux 2 milliards d'euros consacrés au développement du très haut débit.

Les centrales numériques, lieux de stockage des serveurs et de développement du *cloud computing*, sont un autre exemple de ce que promeuvent les Investissements d'avenir, mais dont il faudra s'assurer que la demande est suffisamment structurée pour en tirer les bénéfices en Europe, et non ailleurs.

#### REDONNER À LA FRANCE L'ENVIE D'AVOIR UNE INDUSTRIE

Pour Gérard Théry, le plus fondamental est de revaloriser le métier d'ingénieur. « Avant, on disait monsieur l'ingénieur ! » a-t-il ajouté ! Le métier d'ingénieur souffre aujourd'hui d'un ensemble de préjugés qui en détournent de nombreux jeunes. Pas assez attractif, trop technique, trop exigeant... et pourtant, ce sont bien les ingénieurs qui sont au cœur de l'économie de la connaissance. Redorer les métiers de l'industrie, aussi bien au niveau ingénieur, technicien qu'ouvrier, est un investissement de long terme. Cette culture de l'industrie est aussi le ciment des écosystèmes d'entraides entre entreprises tels qu'ils existent en Allemagne, où les grandes entreprises n'hésitent pas à tirer vers le haut des entreprises récentes ou de petite taille. La situation semble bien différente en France. Pour Raymond Levy, « les Français n'aiment pas leur industrie et ne la comprennent pas ». Les parents ne veulent pas que leurs enfants entrent dans l'industrie, alors qu'y travailler, c'est être au service des autres et servir la société.

Il est paradoxal d'entendre les industriels se plaindre de ne pas trouver les compétences qu'ils recherchent, que ce soient des fraiseurs ou des ingénieurs, alors que le taux de chômage, en particulier chez les jeunes, est élevé. La formation initiale, en étant capable de donner le goût de l'industrie, des sciences et de la technologie, transforme les mentalités, offre aux jeunes des perspectives de carrière attrayantes et permet de redonner un second souffle à l'industrie française.

Il faut bien sûr pour cela s'attaquer à ce qui rend si peu attractifs les métiers de l'industrie : pénibilité, salaires inférieurs à ceux d'autres secteurs, évolution rapide des métiers, etc. En ce sens, la formation continue joue elle aussi un rôle important en permettant aux salariés de suivre les évolutions rapides qu'engendre la mondialisation.





L'élitisme du système scolaire français, issu de la tradition jésuite, ne peut s'adapter aux besoins croissants en compétences d'une économie de la connaissance qu'en s'élargissant à tous les niveaux. Chacun doit avoir les chances de faire ce pour quoi il est le meilleur. Entre une tradition d'excellence « à la française » et la montée en gamme des compétences requises dans la concurrence internationale se dessine ce qui pourrait être un « élitisme pour tous », selon les termes de Franck Lirzin.

Les conditions pour redorer le blason de l'industrie en France semble pourtant être réunies. C'est ce que montre une récente étude menée par le Credoc à la demande du Conseil général de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGIET), relative à l'image de l'industrie et des technologies en France. Celle-ci tend à montrer que les français estiment leur industrie nécessaire à l'économie, que les métiers industriels sont aussi ou plus épanouissants que ceux des autres secteurs.

---

## CONCLUSION

Cette table ronde a montré qu'il n'était plus tabou, aujourd'hui, d'évoquer l'idée de politique industrielle, de la mettre en avant et d'agir pour elle. Le changement du contexte économique et politique remet l'industrie au cœur des discussions sur la structure de l'économie et la source de la croissance. La politique économique est difficile à mener, car elle dépend de la conjoncture et de l'époque. Ainsi, l'Europe est deve-

nue l'horizon incontournable d'une réflexion sur la politique économique, tandis que la mondialisation constitue désormais une donnée intangible de la vie industrielle. Entre grands projets de R&D, positionnant l'Europe sur les secteurs d'avenir, et soutien important à l'innovation, pour faire émerger les technologies de demain, la puissance publique doit apprendre à inciter plus qu'à piloter, à réguler plus qu'à contrôler. L'élaboration de la régulation doit se faire dans un cadre collaboratif permettant aux décideurs publics d'avoir conscience des enjeux qu'elle implique pour les acteurs économiques. Les nouvelles technologies, notamment numériques, sont une opportunité pour développer ces nouveaux modes de gouvernance, au sein aussi bien de l'administration que des entreprises. Ces perspectives donnent confiance dans l'avenir et redorent l'image de l'industrie, qui a trop souvent du mal à attirer les jeunes.

De plus en plus sollicité pour intervenir dans l'économie ou la réguler, l'État doit avoir aujourd'hui une vision industrielle car il est, comme l'a rappelé en conclusion Christian Marbach, le « premier ambassadeur » de son industrie. Il doit pouvoir s'appuyer sur un corps de fonctionnaires doté de la culture scientifique et industrielle nécessaire pour mener une politique industrielle moderne. Il se trouve que le corps des Mines répond à ces critères : « instruits dans la primauté du raisonnement le plus rationnel, mais enrichis par une sorte d'utopie qui résiste à la dureté des temps », ses membres guidés par la raison et l'optimisme, assument une solidarité nécessaire pour le développement du pays et de l'Europe.

