

# Le management selon Georges Besse

Au moment de donner un titre à ce texte, je me suis interrogé sur les termes à employer. Si j'ai utilisé le mot franglais de *management* plutôt que celui de gestion, ou de direction (plus vague) ou de commandement (plus militaire), c'est évidemment pour associer au concept de gestion (qui suppose des qualités d'organisation) celui de *leadership* (encore de l'anglais !), qui suppose autorité, décision, présence et charisme. Le lecteur retrouvera ces différents aspects dans les pages qui suivent et il pourra à son tour répondre à la question que l'on peut se poser à propos de tous les patrons : quelle sorte de manager était Georges Besse ?

par **Christian MARBACH\***

**V**oici donc quelques remarques sans prétention, illustrées par des paroles de témoins ou des choses vécues dans les entreprises dirigées par Georges Besse. Je rappelle d'abord que cette question était précisément le fil rouge du court questionnaire envoyé à tous mes interlocuteurs avant les entretiens que j'ai eus avec eux et que, sous une dénomination proche, déjà citée plus haut, celle de *leadership*, elle était le sujet de l'entretien que Besse accepta d'avoir avec un jeune thésard (Guy-Clarín Delgado) en 1983 ou 1984. Mais tout un chacun pourra comprendre que le portrait donné par une dizaine de témoins explorant leurs souvenirs épars sur une trentaine d'années nuance, à l'évidence, un autoportrait brossé à un instant donné d'une carrière.

J'ai aussi hésité sur la forme à donner à mes remarques. J'ai d'abord été tenté par celle des Dix Commandements, avant de m'apercevoir que Laurent Fabius les avait approchés à propos de Georges Besse au colloque de 1996 : j'y reviendrai. J'ai envisagé de dérouler le fil chronologique de l'histoire ; cela m'aurait conduit à insister légitimement sur les dominantes, à chaque époque de sa carrière, du métier de

cet ingénieur devenu vite décideur : d'abord le chantier, gros mais isolé, puis – épisode moins connu – une entreprise au sein d'une grosse structure privée et ses réarrangements (1), ensuite une entreprise à créer à partir d'une base partiellement existante (Cogema) et, enfin, deux entreprises à redresser (PUK et Renault). Cette succession va de pair avec l'évolution des divers métiers de manager : chef de projet, responsable de filiale bien encadré, patron. Ou encore, homme d'ingénierie, puis homme d'entreprise. Même sans jouer à l'analyste professionnel (il faudrait y consacrer plus de temps et de sources), cela aurait aussi conduit à mettre l'accent sur les modifications du comportement, le mûrissement de la pensée, l'approfondissement de certains thèmes.

Mais assez de précautions ! Le lecteur s'en apercevra très vite : la mise en concordance de certains concepts du management avec l'action du manager se révèle

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

(1) IHI, intervention de Jacques Raiman, pp. 76- 82.

artificielle dans le cas d'un chef qui privilégie des idées simples et des réactions affirmées. Lançons-nous donc avec pragmatisme, sans chercher à insérer toutes les remarques et toutes les anecdotes dans une présentation trop théorique de notre sujet : Georges Besse n'aurait pas aimé passer des heures à le décortiquer.

## A QUOI SERT L'ENTREPRISE ?

Voici quelques lignes de mon questionnaire sur Besse face à l'Entreprise avec un grand E :

*Georges Besse a eu la responsabilité de plusieurs entreprises, presque toutes nationales ou d'Etat. Ses relations avec ses actionnaires ont donc certainement été marquées par cette singularité. Comment pourrait-on résumer ou hiérarchiser ses réflexions sur ces entreprises ? Indispensables à la Nation, pour des raisons de défense et de grandeur ? Ou productrices de biens essentiels, à fabriquer avec exigences de délai, de qualité et de coût ? Ou communautés de personnes à faire vivre ? A-t-il approché différemment Eurodif, Alcatel, Cogema, Pêchiney, Renault ? Quelles ont été ses obsessions de manager lors de chacune de ces étapes ? Ses réflexions sur l'entreprise ont-elles dépassé l'examen du rôle des grandes entreprises pour approcher le problème des sous-traitants, des PME ? L'expression politique industrielle lui était-elle familière ? D'autres expressions rattachées à ce type d'objectifs généraux, comme aménagement du territoire ou priorités nationales, revenaient-elles dans ses commentaires ? Même si elles ne l'empêchent pas de travailler, ces questions sont essentielles pour tout patron, qui se les pose avec plus ou moins d'acuité et y répond en fonction de l'évolution de ses réflexions comme de ses préoccupations du moment. Plongé dans l'ambition d'un programme nucléaire dont il était un acteur essentiel, à la question de l'objectif de son entreprise (une partie du Commissariat à l'énergie atomique (CEA), Eurodif, puis Cogema) et de sa motivation, Georges Besse aurait répondu, avec le sourire, mais sans fanfaronnerie : le but de mon entreprise, c'est servir la Patrie. Son indépendance militaire, puis énergétique, donc politique. Le pays, le drapeau. Le drapeau français comme signal, comme préoccupation maîtresse. Mais Louis Schweitzer, dans le DVD consacré au parcours de Georges Besse, cite la manière dont ce dernier définissait la vocation de Renault, dont l'objet social était évidemment différent : *Notre métier, c'est de gagner de l'argent en vendant des voitures de qualité, et qui plaisent*. Il ne s'agit plus de mettre en avant le caractère national et même cocardier d'une entreprise qui se prétendait pourtant exceptionnelle (avec cet orgueil dont la déclinaison arrangeait tout le monde : patrons, politiques, syndicats, employés, médias). Louis Schweitzer, qui succédera à Besse et Lévy à la tête de Renault, souligne évidemment le choc psychologique que pouvait représenter le fait de mettre en*

avant un objectif financier pour un ouvrier de Renault uniquement nourri de l'idéologie CGT plaquée sur le losange du Numéro Un des ventes de voitures. On peut faire semblant de s'étonner que ce type d'affirmation puisse étonner : après tout, cet objectif de *gagner de l'argent* est une nécessité pour toute entreprise : sinon, elle meurt... Objection, affirmaient dans les années 1980 des syndicalistes CGT de Renault ou des cadres du PC, et ils apportaient deux réponses superbement contradictoires à la question de l'équilibre financier de l'entreprise : *a) il faut refuser la dictature de l'argent ; b) l'Etat n'a qu'à payer !*

## LE PRODUIT ET SA QUALITÉ

Les entreprises ne sont pas interchangeables. Dans toutes les grandes ou petites leçons de *management* appliqué, il est toujours dit que l'entreprise doit exceller dans son produit, pour satisfaire ses clients et devancer ses concurrents. Pour Georges Besse, cela suppose un patron qui soit familier des technologies de l'entreprise : il doit impérativement se plonger dans la connaissance du produit. Chez Eurodif ou à la Cogema, il avait peu à peu capitalisé sur les procédés et équipements à mettre en œuvre, apte qu'il était à en comprendre les progrès grâce à sa formation d'ingénieur, puis progressant dans leur maîtrise lors de leur mise au point. Personne – pas même lui ! – ne contestait sa légitimité technique et managériale ; ce fut encore le cas, pour l'essentiel, chez PUK. Mais chez Renault, conscient qu'il avait à apprendre (ce qui le différenciait de ses prédécesseurs dans cette entreprise qui, y ayant fait leurs classes, étaient ou se croyaient dispensés de cette étape), il fit un gros effort pour se familiariser avec le vocabulaire, les acronymes et sigles employés dans la société, les abréviations utilisées dans les ateliers comme dans le contrôle de gestion, toutes ces spécifications qui construisent peu à peu une communauté de langage cohérente avec la communauté de travail, avec ses mots (des informations) et les réseaux de circulation de ces informations. Au commencement de sa période Renault, comme le fera Lévy après lui, Besse pestait d'ailleurs contre le peu de visibilité de certaines informations qui lui arrivaient empreintes d'une opacité qui tenait beaucoup à sa propre incapacité à les décrypter : « *Chez Renault, on ne voit pas ce qui va mal !* » (2).

Dans son interview donnée à Guy-Clarín Delgado, qui date de sa période PUK, Besse avait déjà insisté avec force sur ce point : « Diriger une boîte sans comprendre au moins le vocabulaire de sa boîte, c'est une erreur fondamentale. Vous parlez de la nécessité d'être un leader, mais je ne connais pas de grand nom de

(2) Cité par Patrick Faure, conversation avec l'auteur.

l'industrie qui n'ait pas fait l'effort de comprendre... Comprendre ce qu'il y a dedans, comment ça fonctionne. Si vous ne le savez pas, vous ne savez rien ! ». Très vite, il trouvera le moyen de s'approprier ce vocabulaire, en multipliant entretiens et visites, de préférence aux papiers. Les quelques cadres qui voulaient bien reconnaître sa compétence d'expert en nucléaire ou en matière minière, mais qui se posaient la question de sa capacité à comprendre ce qu'étaient une automobile et sa fabrication ont été vite rassurés : comme un vrai manager, Georges Besse savait apprendre. Et pas seulement en lisant des papiers : « Le papier a un avantage pervers, c'est qu'il accepte tout. Il arrive qu'une belle phrase dispense d'un temps de réflexion » (3). Par exemple, il se pencha avec insistance sur les problèmes de qualité, dont il avait déjà fait une priorité dans ses chantiers nucléaires, pour des raisons cruciales de sécurité dans la production. Il était évidemment conscient que la qualité était aussi, chez Renault, un problème essentiel, compte tenu de la nature du produit : l'automobile, et de la réputation de légèreté qu'avait alors l'entreprise dans ce domaine. Au lieu de se contenter des rapports généraux qu'on lui établissait sur ce sujet, il prit l'habitude d'emporter pendant ses week-ends les lettres de réclamations des clients, et, le lundi, il en traitait quelques-unes en comité de direction, mettant l'accent sur des progrès à faire, et en y revenant avec obstination, jour après jour : « Monsieur Untel, a-t-on avancé dans la solution du problème de... ? » Dans la foulée de l'analyse des produits et des productions des usines, il sut comprendre l'organisation de celles-ci, se rendre très vite compte, par exemple, que Billancourt, avec son architecture enclavée dans un site urbain, était devenu totalement inadaptée à la production en flux tendu, et mettre l'accent sur les différences des résultats entre usines : « Il faudra quand même qu'on m'explique un jour pourquoi, pour fabriquer la même voiture, deux usines ont des résultats en qualité si différents ! » (Il me semble juste de rappeler ici que la lutte pour la qualité était loin d'être terminée, à la fin 1986. Dans son ouvrage sur *Mes Années Renault*, Louis Schweitzer rappelle que c'est Raymond Lévy, en reprenant avec détermination ce challenge, qui fit faire à l'entreprise le progrès décisif – fût-ce au prix d'un retard de six mois imposé lors de la sortie d'un véhicule nouveau. Et dans son livre sur Renault, *Le culte du défi*, Alain Frèrejean donne les titres suivants aux deux chapitres consacrés aux présidences de Besse, puis de Lévy : *Georges Besse, un patron*, puis : *Raymond Lévy, un homme de Qualité*).

On peut rapprocher cette volonté de maîtriser les technologies et la connaissance des produits d'une entreprise de sa décision, chez PUK comme chez Renault, d'en simplifier le catalogue (4). Pas de diversification saugrenue, fût-elle habillée de grands mots : intégration en aval, recherche d'activités contractuelles, de synergies technologiques, complète maî-

trise des composants ou des outils de fabrication... Persuadé qu'un patron ne pouvait s'imposer dans n'importe quelle activité sous le prétexte qu'il était diplômé d'une école de gestion, il était aussi convaincu, par le même type de raisonnement, qu'une entreprise ne pouvait devenir excellente dans tous les métiers. Chez PUK, cela l'amena à se débarrasser de la chimie et des aciers spéciaux ; chez Renault, il refusa l'implication de l'entreprise dans les machines-outils et dans les composants, ce qui le conduisit à s'opposer, avec une obstination têtue, à des syndicats qui déploraient que Renault abandonne à leur sort les salariés de tel ou tel sous-traitant plus ou moins intégré dans le groupe. Pas de fuite en avant ! On élague, jusqu'à abandonner un symbole très fort comme la Formule 1, dont Besse décida de se retirer sans nier le caractère commercialement intéressant de cet engagement. Mais en période de crise financière aigüe, il est plus important, pour des raisons de cohérence, d'affirmer la primauté de l'équilibre financier et de la chasse aux dépenses non indispensables que de poursuivre des investissements aléatoires.

## L'ARGENT. UN SOU EST UN SOU

Car, pour devenir une entreprise qui gagne de l'argent, il faut d'abord ne pas en perdre. Besse savait afficher à ce sujet des idées simples : un franc est un franc, « un sou est un sou », prononcé avec gourmandise : « un chou est un chou ». Comme l'a indiqué François Sarda, « il était Auvergnat... non pas au sens de l'avarice, mais de l'anti-gâchis ». Rien à voir avec des *manières de boutiquier*, comme le caricaturaient des rivaux ou des jaloux. Convaincre ses collaborateurs qu'une entreprise ne peut pas être en pertes sur le long terme (sinon, dirait Besse en martelant avec obstination cette évidence, *qui honorera la feuille de paie ?*), c'est plus difficile dans certaines entreprises que dans d'autres, car parfois cela supposait un changement de culture (5). On peut illustrer cela en soulignant l'attention continue de Besse à respecter et faire respecter des devis, lors de sa période de responsable de chantiers nucléaires, mais aussi revenir à ce sujet sur le cas de Renault, en rappelant l'histoire de cette entreprise avec plus ou moins de nuances dans l'expression. Dreyfus, grand seigneur fier d'afficher son

(3) Interview Delgado.

(4) Propos tenus par Besse lors de son entretien avec Guy-Clarins Delgado : « Faire le conglomérat avec Ugine-Kuhlmann, c'était une belle connerie ! »

(5) Je retrouve cette préoccupation définie avec brutalité dans un article du journal *Le Monde* en date du 11 mars 2011 sur Antoine Gallimard. Un salarié de son groupe s'exprimait ainsi : « Si la gestion auvergnate est insupportable au jour le jour, elle a des vertus sur le long terme ».

penchant social sans en assumer toutes les conséquences (l'Etat nous protégera) et évidemment aidé par une conjoncture de croissance de la consommation, Renault restant le premier constructeur français en nombre de voitures vendues ; puis Vernier-Palliez essayant de redresser les comptes et, pour cette raison, vite contesté, sinon détesté. L'entreprise lui préférera alors, pour quelques mois, Hanon, qui la fait de nouveau rêver, lui propose de *faire la course en tête*, lui explique que ce qui compte, c'est de *sentir* les voitures (parfois ça marche, comme avec la R25 ou l'Espace, reçue et acceptée de Matra ; parfois ça ne marche pas, ou du moins pas tout de suite : la Supercinq). L'équilibre des données comptables et financières, que « VP » avait essayé de mettre en avant, s'efface derrière d'autres préoccupations et l'Etat actionnaire demeure longtemps aveugle ou négligent.

Brutale remise des montres à l'heure des évidences financières, fin 1984, et surtout lorsqu'arrive Besse : un déficit s'accroissant chaque mois d'un milliard de francs, une telle situation ne peut quand même pas durer ! D'où les objectifs affichés dès le premier jour par le nouveau patron : une intransigeance dans l'exigence économique. Pour ses proches collaborateurs, vite convaincus, il paraphrase ce qu'il avait martelé chez PUK : « Gérez l'argent de la société comme si c'était le vôtre ». Aux syndicats, plus hésitants à accepter un discours que l'on ne leur avait pas tenu avec constance, faute de courage : « L'argent de la société, c'est votre argent, c'est votre fiche de paie, c'est votre gagne-pain ». Besse avait déjà adopté cette position au CEA puis chez PUK, avec le même entêtement à gratter, fût-ce dans des dépenses insignifiantes au regard des bilans. Décidant la suppression de nombreux véhicules de fonction. Un sou est un sou. N'hésitant pas une minute à se débarrasser de l'hélicoptère qui emmenait les cadres de Renault visiter des usines telles que Flins, à partir de l'héliport d'Issy situé à proximité de Billancourt. Un sou est un sou. Envisageant, chez PUK, de fermer la cafeteria dans laquelle les employés du siège de la société venaient prendre leur café et bavarder de tout et de rien – parfois, aussi, tout de même, de problèmes de l'entreprise ! Mais Besse avait fait le calcul qu'en nombre de minutes par jour et par consommateur, cela représentait, au bout de l'année, des milliers de francs ! Je crois que, sur ce sujet comme sur d'autres, il finit par accepter habilement de ne pas vraiment engager la bataille, fidèle à sa capacité de repérer avec pragmatisme que certains conflits ne devaient pas être déclarés (6). Qu'aurait-il dit en voyant aujourd'hui de nombreux cadres ou assistantes battre le trottoir devant les entreprises, pour y fumer leur indispensable cigarette ?

Une telle anecdote montre d'ailleurs que Besse était préoccupé par les dépenses du siège comme par celles des centres de production. Quand il demanda, chez PUK, un réexamen drastique des coûts dans les usines, il ne se contenta pas, avec Bernard Pache, d'en-

voyer des notes de direction fixant des objectifs aux différentes unités ; il annonça qu'un tiers des postes du siège seraient supprimés, ce qui émut beaucoup de services fonctionnels, qui accumulaient études et contrôles. Et quand Philippe Chauvel, directeur technique, revenant avec lui d'une visite d'usine Renault où, de toute évidence, on pouvait réduire les prix de revient, se permit de lui demander : « Sera-t-il dit que, chez Renault, seules les usines doivent comprimer leurs coûts ? », il s'entendit répondre : « Non, Monsieur Chauvel, ce ne sera pas dit »... et de sévères décisions d'économie furent prises aussi au siège de Boulogne.

François de Wissocq cite cet aphorisme qui correspond bien au style oral de Besse : « Je coiffe au bol, et coupe tout ce qui dépasse » (7). Il rappelle aussi, avec amusement, que Besse chiffrait les recettes en millions de francs, mais que, pour impressionner ses collaborateurs, il parlait des dépenses en milliards de centimes ! Cela ne l'empêchait pas de savoir préparer ou réaliser des investissements à long terme, nous y reviendrons. Mais il y a un temps pour tout, et avoir des moyens n'est jamais une excuse pour les gaspiller. *A fortiori* quand on ne les a plus...

En même temps qu'un manager doit peser sur les coûts de revient, il lui faut souvent surveiller sa trésorerie : Georges Besse en fera l'expérience en réalisant des chantiers pharaoniques dont il surveillait le suivi, mais aussi en ayant la responsabilité de sociétés étranglées par une montagne de dettes sans cesse rehaussée par des agios et de nouvelles pertes (cela devait lui rappeler les terrils du Nord, qu'il avait côtoyés lors de son passage à Béthune).

Dans une intervention au *Forum des professions financières* en janvier 1985, un des rares textes un peu mis en forme que l'on trouve de lui – d'ailleurs, avouons-le, ce n'est pas un texte extraordinaire, du moins dans sa forme écrite et transcrite, il devait être bien plus agréable de l'entendre que de le lire –, Georges Besse précise l'ordre des actions qu'il a dû entreprendre pour remettre PUK sur les rails : « Une action immédiate, la résolution urgente de la crise de trésorerie ; une action à court terme, la réduction des prix de revient ; une action à moyen terme, la sélection des activités et leur réorientation ». L'ordre de ces facteurs ne résulte pas de leur importance relative ; le respecter est tout simplement inévitable.

(6) J'ai lu, dans l'ouvrage de Frèrejean, qu'il reviendra sur ce sujet chez Renault, en limitant les heures d'ouverture des cafeterias.

(7) IHI, p. 191.



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

« Pour devenir une entreprise qui gagne de l'argent, il faut d'abord ne pas en perdre. Besse savait afficher à ce sujet des idées simples : un franc est un franc, "un sou est un sou", prononcé avec gourmandise : "un chou est un chou" ». *Affiche de la campagne « Déterminés », élaborée par les services internes de Renault avec le soutien de Publicis.*

## LE RÔLE DU CHEF

Sans théoriser sur le rôle du patron et sans en analyser les composantes, Georges Besse avait une claire idée de la nécessité pour une entreprise de se ranger derrière une direction qui assume ses responsabilités, et d'un PDG qui s'affirme. *Il y a des gens qui ont envie de commander, d'autres qui ne l'ont pas.* C'est une des phrases les plus claires de son *interview Delgado*, à laquelle je me suis déjà souvent référé. Quand il est interrogé sur le sujet du *leadership*, *c'est quoi un leader ?*, on voit d'abord Besse bredouiller, sans doute pencher la tête en fixant son interlocuteur, tourner autour du pot, avant de se lâcher. Et même d'en rajouter, ce qui est une autre forme d'évitement : « Trop de chefs se contentent de proposer des décisions, mais ne veulent pas en assumer la responsabilité... Ils étaient trop intelligents, c'est-à-dire qu'ils voyaient les difficultés des décisions qu'ils ne prenaient pas... Ils n'avaient pas assez d'inconscience pour prendre des décisions ». Et il pousse sa réponse jusqu'au paradoxe et à l'absurde : « Il ne faut pas être intelligent, pour être décideur ».

Nous savons tous que l'on peut aussi être à la fois intelligent et décideur : tous les collaborateurs de Besse que j'ai interrogés font état de l'incontestable

capacité qu'eut Georges Besse à prendre des décisions. Claude Ayçoberry, qui fut directeur de la branche Retraitement à Cogema, a donné sur ce sujet un très beau témoignage, sous le titre *La marque de la force* (8). L'accumulation des qualités qu'il lui reconnaît ne relève pas seulement de l'admiration qu'un *fan* peut vouer à son chef – encore que, si l'on voulait mesurer la qualité et la *présence* des patrons à cette aune, peu de patrons obtiendraient un meilleur score que Besse. Ayçoberry sait aussi analyser ce qui l'a subjugué, lui comme tant d'autres. D'abord, *les vertus qui font les grands capitaines*, que nous avons déjà approchées dans notre chapitre intitulé *Un caractère : la froide détermination et la force d'âme, la supériorité de l'esprit, la puissance de travail, les talents de stratège et de manœuvrier, la « vista »*. Le tout servi par un physique qui en imposait, qu'il savait parfois habiller de gaité et mouvoir avec un courage tranquille, quand c'était nécessaire.

Besse savait aussi que l'image d'un chef se construit très vite ; à PUK comme chez Renault, ses (futurs) collaborateurs seront tellement marqués par la liturgie de son arrivée première qu'ils la rapportent tous enco-

(8) Plaquette de la Fondation Georges Besse, p. 49.

re spontanément, trente ans plus tard. Sa venue dans une petite voiture, sans chauffeur, mais avec sa secrétaire à ses côtés, la seule personne qu'il emmènera dans ses différents changements de poste. Le premier contact en groupe. Dans un discours qu'il fera chez PUK à l'occasion d'une remise de décoration, il dira avec modestie à propos de cette première réunion dans cette société « où j'étais surtout connu pour avoir braconné sur les terres nucléaires de ce groupe. Je suis arrivé, un matin de février, tout seul et pas plus rassuré que cela. On m'a reçu et on m'a fait un amphi, en bas, dans le sous-sol. Je suppose que personne n'était tellement plus assuré que cela ». Je peux pourtant corriger cette déclaration, en faisant l'hypothèse que, si des cadres de PUK s'interrogeaient, leur nouveau patron n'avait sans doute pas trop d'états d'âme ! Pour la même scène, mais cette fois dans le décor de Renault, trois ans plus tard, nous disposons non seulement des témoignages de ses collaborateurs, mais aussi du texte de l'intervention que Besse a faite début février, quatre pages sans concessions. Car si Besse a une aptitude à jouer un rôle, à détendre l'atmosphère en racontant avec humour des historiettes chargées d'une morale, il sait aussi afficher avec tranquillité un diagnostic sévère : « Nous ne sommes pas seulement en crise, c'est bien plus grave que cela, notre groupe est malade, notre groupe est malade (répété) ». Mais aussi un appel à la mobilisation sans recherche stylistique excessive : « le redressement, c'est vous, et c'est pas moi, hein ! ».

## L'ORGANIGRAMME

*Le redressement, c'est vous !* Besse, qui n'arrêtera jamais d'associer les cadres (mais aussi l'ensemble du personnel) aux résultats des entreprises qu'il dirigera... pardon, *aux résultats que nous avons obtenus*, en est tellement certain qu'il ne se précipitera jamais pour modifier son état-major et, qu'*a fortiori*, il refusera toujours d'arriver avec des hommes-liges mercenaires transférés d'une société à une autre. Au CEA, il expliquait que, chez lui, « *un organigramme, cela s'écrit au crayon* » (9). Mais, chez PUK, il conserve son directeur général, Dézasars, et ses directeurs. Il sait qu'il lui faut rassurer les cadres supérieurs, il joue l'homme tranquille. Et chez Renault, il fait d'abord mine d'attendre plusieurs mois pour simplifier un organigramme chevelu... (son prédécesseur en changeait souvent et le surchargeait de cases et de flèches avec ou sans pointillés). Mais Besse s'est vite aperçu que la situation trouvée en arrivant ne le met pas en prise directe avec les responsables, du fait de la présence d'un directeur du secteur automobile qui couvre 80 % de l'entreprise et, cette fois, il l'écarte sans hésiter. Deux attitudes différentes : le pragmatisme avant tout !

Mais voici une constante : quand Besse remodèle l'organisation d'une entreprise, c'est toujours pour la simplifier. Il veut trouver les conditions d'un contact direct avec ses principaux collaborateurs et donc pouvoir afficher clairement leurs responsabilités vis-à-vis de lui comme du personnel et des tiers. Il veut que s'installe avec clarté une autorité lisible et soutenue. Il le fit dans le nucléaire (USSI, Eurodif, Cogema). Il le fit de même chez PUK, mettant tout de suite les choses au point vis-à-vis des syndicats : à son arrivée dans cette entreprise, certains représentants locaux du personnel lui écrivirent pour demander audience et se plaindre du comportement d'un directeur d'usine qui, selon eux, n'avait rien compris à la nouvelle règle du jeu, telle qu'ils l'interprétaient selon le programme de la gauche et compte tenu de la nationalisation de l'entreprise. Besse leur répondit immédiatement en indiquant que le directeur d'usine mis en cause était le représentant de l'entreprise, qu'il avait toute sa confiance et que ce directeur avait pour responsabilité de traiter le genre de sujet dont il était question dans la lettre. Et, pour bien mettre les points sur les i, il fit parvenir sa réponse par l'intermédiaire du directeur d'usine en question ! (10). Le nouveau patron affichait clairement sa ligne d'action dans la rubrique « Comment affirmer son pouvoir » comme dans la rubrique « Comment expliquer à des directeurs d'usine que l'on compte sur eux et qu'on les soutiendra en cas de difficulté ».

(Restons quelques instants sur cet exercice de gestion qui pourrait être proposé au concours d'entrée à une grande école de management : un responsable syndical vous écrit..., etc.... Je suis prêt à parier que beaucoup d'élèves auraient suggéré cette réponse évasive : *je vais transmettre cette lettre à mon collaborateur le plus proche*, ou, précautionneuse : *je vais faire mon enquête*, ou encore, plus ampoulée : *à partir de ce jour, l'activité de l'entreprise va connaître un climat nouveau en cohérence avec la nouveauté des temps et ma façon de gérer*, ou de semblables circonlocutions et circonspctions. Besse n'a que faire de ces prudences subalternes. Il ne cherche même pas à se poser la question de la qualité du directeur, il ne voit pas pourquoi ses prédécesseurs auraient fait un mauvais choix, et d'ailleurs, pour lui, aujourd'hui, le problème n'est pas là. Il aborde la question comme un de Gaulle aurait abordé une question analogue pour un préfet, le représentant de l'Etat. *Point barre*, comme disent aujourd'hui nos ados internautes.)

Chez Renault, interpellé de la même manière, Besse prend la même attitude, mais, sur ce terrain, la partie se joue pour lui avec le lourd handicap du passé : une habitude de contestation fréquente, une coutume de

(9) Entretien de Gérard Bonneau avec l'auteur.

(10) Conversation de l'auteur avec Richard Armand.

faire appel d'innombrables décisions de gestion par la voie syndicale, une tendance de la direction, quand elle se sent faible ou veut la tranquillité à tout prix, à désavouer des décisions ou des sanctions prises plus bas dans l'organigramme, une consultation *a priori* des instances syndicales, même en dehors des obligations réglementaires, parfois donc une véritable tendance à la *cogestion* : ce mot est souvent utilisé chez Renault à cette époque et recouvre bien des attitudes et bien des renoncements. Aussi, le nouveau président doit-il à la fois simplifier la ligne hiérarchique et réinvestir les responsables d'une autorité qui, trop souvent, n'a pas été protégée ou soutenue ; il va s'efforcer de replacer toutes les questions soulevées sur le terrain, là où il veut les voir traitées : l'entreprise et ses organes de décision, l'activité, le centre de coûts, l'usine, l'atelier. Facile à formuler ! Mais cela ne se fait qu'au prix d'une exigence de tous les instants.

### SES RELATIONS AVEC LES CADRES

Profitons de ces développements pour dire quelques mots des relations de Georges Besse avec ses cadres, en particulier avec ceux qui lui étaient les plus proches dans l'organigramme de l'entreprise.

D'abord, il les rencontrait volontiers au travail, mais il multipliait les entretiens en tête-à-tête, de préférence aux réunions en grand comité. Certes, il demandait à tenir des réunions de cadres quand il visitait des sites, mais il veillait à séparer la partie d'échanges généraux de celle consacrée à l'examen de dossiers difficiles et *a fortiori* de l'énoncé de remontrances éventuelles. Il savait que l'on avait de meilleures informations en rencontrant les gens plutôt qu'en lisant des dossiers. *Un beau papier, on lui fait dire ce que l'on veut.* Mais si un papier peut être trompeur, un individu peut l'être aussi. Besse détestait les menteurs, qui enjolivaient les choses ou lui cachaient les problèmes. Il n'aimait pas plus les filandriers et les bavards. Il cherchait des hommes avec de la personnalité, qui savaient éventuellement lui résister en lui opposant de bons arguments. A condition qu'une fois la décision prise, ils fassent preuve d'obéissance, tout en disposant d'une certaine liberté dans les moyens à utiliser.

(Je peux ajouter une nuance dans cet exposé. Quand Besse se laissait convaincre d'aller dans un sens qu'il n'avait pas souhaité, mais conservait quelques réserves contre la décision qu'il avait endossée, on sentait bien qu'il ruminait pendant longtemps ses interrogations avant de reconnaître que, tout compte fait, l'affaire avait été bien menée (en cas de réussite)... ou, au contraire, qu'il avait eu tort de l'engager (en cas d'échec). De toute façon, *Un échec, je n'aime pas, c'est très clair. Mais enfin, il faut « enkyster » l'échec, puis repartir !*) (11).

Tout en recherchant une proximité professionnelle avec ses collaborateurs, Georges Besse ne tenait pas à

afficher des relations amicales, en mêlant les sphères professionnelles et privées. J'ai parlé par ailleurs de sa répugnance à utiliser le tutoiement, même avec des polytechniciens de promotions très proches de la sienne. Il aurait aussi trouvé grotesque la pratique japonaise poussant des membres d'une équipe de direction à vider ensemble d'innombrables coupes de saké dans les bars de Ginza, jour après jour, au lieu de rentrer dans leurs familles. Capitaine, oui, capable *d'être avec*, mais la troisième mi-temps chère aux rugbymen est inutile en entreprise, ou alors seulement dans des circonstances très particulières, une ou deux fois par an, qui pouvaient être l'occasion de communications fortes ou plaisantes, mais qui ne modifiaient en rien le respect qu'on lui portait : *Un patron extraordinaire. C'était un plaisir, de travailler avec lui...* (12)

Je reviendrai plus loin sur le problème des conseils d'administration dans les entreprises nationales : il faut bien du temps, aux représentants de l'Etat comme à ceux du personnel, pour accepter que les questions qui y étaient traitées soient bien celles qui correspondent au niveau du conseil, quand les uns voulaient régler par avance certains équilibres dans les bureaux des ministères – cela se fait d'ailleurs toujours ! – et quand les autres se laissaient parfois aller à vouloir y évoquer des conflits de personnes très circonscrits. Mais je veux parler maintenant du problème de l'absentéisme.

### L'ABSENTÉISME

Il s'agit là d'un sujet dont il est politiquement incorrect de traiter : les journalistes sont capables d'en faire une tonne sur les comportements pervers ou illégaux de certains patrons, et ils n'ont pas tort, mais ils ne parlent pratiquement jamais de l'absentéisme..., sauf pour expliquer que chercher des noises à un employé pour une journée d'absence, dans une entreprise qui compte des milliers de salariés, ou qui distribue des dizaines de millions d'euros de dividendes, cela relève de la mesquinerie ! De même, pour beaucoup de commentateurs, il est notoirement scandaleux de la part des entreprises d'envoyer des inspecteurs pour vérifier l'état de santé des absents et la cohérence de leurs activités éventuelles avec leur bulletin de santé. Les patrons eux-mêmes (comme d'ailleurs les ministres confrontés au même problème avec les fonctionnaires) hésitent à rendre publiques les statistiques. Le comportement du nouveau PDG de Fiat, expliquant publiquement, il y a de cela quelques mois, que son entreprise ne pourrait pas être redressée tant que la moitié des ouvriers du site de Turin se feraient porter

(11) Interview Delgado.

(12) Conversation de l'auteur avec Gérard Bonneau.

malades les jours de match de leur équipe de football bien-aimée (la Juventus), est une exception ! Renault n'avait pas de club de football à soutenir, mais son taux d'absentéisme était tout aussi fort, Alain Frèrejean insiste sur ce point. L'absentéisme du lundi. Celui lors des retours des congés (pour les ouvriers algériens et marocains, mais pas seulement). Et parmi les nombreuses raisons de cet état de choses figurait l'effet pervers d'une disposition favorable aux employés, le système Renault, qui, si je me souviens bien, complétait le remboursement par la Sécurité Sociale, dans des conditions dont j'ai oublié le détail : générosité qui pouvait pousser à des dérives. Et des médecins malhonnêtes en profitaient, signant à la chaîne des certificats de maladie... aux portes même de l'usine (13).

Simplifier les organisations, faire passer auprès des cadres le message qu'ils seraient soutenus dans leurs décisions et l'affirmation de leur autorité. Evidemment, les appuyer quand ils voudraient sanctionner des absences injustifiées, mais plus encore des actes de malveillance, des brutalités, des saccages de bureaux : je serai conduit à revenir sur l'épisode de la mise à sac de bureaux de cadres chez Renault. Ce n'est pas parce que des actes inqualifiables n'étaient pas punis, auparavant, qu'ils faisaient partie des avantages acquis ! Prenant délibérément le parti du rétablissement de l'autorité, et d'une seule autorité, Besse a vite été apprécié par ses cadres, qui ont alors retrouvé allant et confiance dans leur entreprise.

## PRÉSENCE ET CONFLITS

Besse prit aussi systématiquement une autre décision : être présent sur le terrain en visitant inlassablement les usines. Il ne faisait là que renouer avec des habitudes prises dans ses postes précédents. C'était pour lui un moyen indispensable de comprendre et de s'informer, mais aussi de s'affirmer. Là où certains de ses prédécesseurs n'osaient plus aller, ou alors, m'a-t-on dit, ne le faisaient qu'après avoir négocié avec la CGT la liturgie du déplacement, le nouveau président se montre, il parcourt les ateliers, salue les ouvriers, répond à ceux qui l'interrogent, même si c'est sur un ton peu amène. Besse était parfaitement conscient des risques qu'il prenait en mettant ainsi en scène des rencontres au scénario non assuré ; mais il avait assez confiance en lui pour s'y risquer et, très vite, l'entreprise sut reconnaître dans son nouveau patron un homme qui n'avait pas froid aux yeux. Besse avait déjà eu l'occasion de vivre ce type de situation dans le nucléaire, mais il fut projeté sur le devant de la scène chez Renault, dans ce rôle de patron qui assume. L'épisode des Champs-Élysées, où il fut à l'improviste cerné par des militants syndicalistes voulant le retenir avant un conseil d'administration, est bien connu, car les journalistes, prévenus par les manifestants et venus

voir comment Besse allait s'en sortir, titrèrent sur le calme et la vérité de ses réponses. L'épisode de la visite de Flins est tout aussi connu, mais son importance était bien plus grande, car il s'agissait de la visite d'un ministre. Besse était accompagné par Edith Cresson et l'ambiance était tendue, les chaînes de télévision étaient présentes avec leurs caméras, attendant (ou espérant) l'incident. Lorsque Georges Besse fut pris à partie par des questionneurs peu courtois, il sut leur faire face, s'avancer vers eux de toute sa présence physique, afficher clairement ses positions sans aucune démagogie ni aucun faux-fuyant, puis il se paya le luxe de s'avancer au milieu de ses contradicteurs, qui s'écartèrent sans que les cadres présents eussent à intervenir... suivi de la ministre trotinant dans ses chaussures à talon, dont le courage impressionna aussi les témoins de la scène !

Je ne voudrais pas laisser entendre, en reprenant ces épisodes de la saga de Besse, que celui-ci était un patron dur ou antisocial, car cela serait totalement faux. D'abord, il ne pratiquait pas le management par la terreur ; j'ai connu des patrons qui se sentaient obligés, pour afficher leur politique et leur autorité (et aussi pour cacher leurs hésitations ou leurs insuffisances), de parler fort et de toujours trouver dans le comportement de leurs subordonnés des sujets de reproches, criés ou hurlés. Georges Besse savait faire des reproches ; ils portaient sur des points précis et étaient en général formulés, oralement ou par écrit, directement à la personne en cause sans être diffusés à la foule. Nous reviendrons sur cette façon de procéder. Revenons d'abord sur ce constat de l'inévitabilité des conflits. Dans son entretien avec Delgado, quand on l'interroge sur ce qu'évoque pour lui le terme de conflit, Georges Besse répond très directement : « Une entreprise est toujours en conflit. Le mot conflit a été péjoré (14) en France, parce que conflit, c'est conflit social ou conflit d'idées ; la France adore cela, l'hystérie verbale est un des sports nationaux. Mais une boîte est fatalement en conflit avec ses concurrents, elle est fatalement en conflit avec ses employés, c'est même sain... On ne peut pas éviter le conflit, il existe, c'est la nature même [des choses], c'est la vie... ». Mais après cette leçon de choses, vient la leçon de management : « Il y a des conflits que vous n'avez pas du tout

(13) J'hésitais sur la place à donner à ce difficile problème, lorsque j'ai entendu dans une émission radiophonique un reportage sur une sorte de tableau d'honneur de l'absentéisme dans la fonction publique municipale. Une grande ville du Sud avait été épinglée par un magazine à propos de son record : 44 jours d'absence en moyenne par an. Oui, vous avez bien lu, 44 jours d'absence, nous ne parlons évidemment pas ici des congés, mais bien des absences pour maladie... ou autres. Mais le plus triste est à venir : interrogé, un responsable de la ville en question contestait ce chiffre en raison de son ancienneté et expliquait que le nombre moyen de jours d'absence de ses employés n'était en fait que de 32, donnant ainsi l'impression de trouver tout à fait normal une situation où les employés de cette ville justifient de 32 jours d'absence en moyenne par an, en plus de leurs congés et autres jours de RTT.

(14) J'apprécie l'utilisation pertinente, mais rare, de ce verbe !

intérêt à engager, il y en a que vous avez intérêt à laisser mûrir... De toutes les façons, les conflits, vous avez intérêt à les gagner, alors il faut savoir quel est votre rapport de force ».

L'histoire des deux grands conflits qu'a connus Renault sous l'ère Besse mérite d'être brièvement rappelée, mais ce serait une erreur d'imaginer que les périodes précédentes du nucléaire ou de PUK ne furent qu'un long chemin tranquille. Gérard Bonneau, qui fut DRH à la Cogema, a su raconter la dureté de certains conflits au sein du CEA ou de la Cogema, notamment lors du changement de statut du personnel du CEA suite à la création de sa filiale : Besse sut à la fois gérer la divergence de vues et convaincre 80 % du personnel d'adopter le nouveau statut sur la base du volontariat. Chez PUK, la fermeture de l'usine de Tréfinmétaux, à Dives (Calvados), fut aussi un épisode qui donna lieu à une opposition forte avec le personnel, avant de se conclure par une fermeture d'usine accompagnée d'une politique de reclassement unanimement saluée. Victoire des syndicats ? Ou, tout autant, volonté d'un patron qui sait toujours rester attentif aux sort des hommes et des femmes, même au terme d'un affrontement dur ?

## LE CONFLIT DU MANS

Le décryptage du conflit du Mans de 1985, raconté par nombre de témoins comme de journalistes (15) est éclairant pour analyser la méthode de Besse pour traiter les conflits. Celui-ci sentait – il suffisait de lire L'Humanité, comme le rappelle Schweitzer – que la CGT cherchait à contrer la restauration de l'autorité de la direction de l'entreprise, synonyme pour elle de perte d'influence. Elle décida de faire du Mans le terrain d'un affrontement dur, car elle y disposait de deux atouts. D'une part, le fait que bloquer cette usine, qui fabriquait des pièces mécaniques pour l'ensemble des chaînes de Renault, mettait vraiment l'entreprise en danger. D'autre part, le contexte social, avec une forte prédominance de la CGT et, parmi les militants, la présence d'ouvriers n'hésitant pas à user de moyens d'intimidation dénués de toute fioriture : réalité ou légende, cela fait peur aux directions ! La

(15) Il est raconté en détail aussi bien dans l'ouvrage de Louis Schweitzer que dans celui d'Alain Frèrejean.



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

« Lorsque Georges Besse fut pris à partie par des questionneurs peu courtois, il sut leur faire face, s'avancer vers eux de toute sa présence physique, afficher clairement ses positions sans aucune démagogie ni aucun faux-fuyant, puis il se paya le luxe de s'avancer au milieu de ses contradicteurs, qui s'écartèrent sans que les cadres présents eussent à intervenir ». *Visite de Georges Besse à l'usine Renault de Flins en octobre 1985.*

grève fut donc méthodiquement préparée pendant l'été 1985, puis déclenchée. Schweitzer : « Au fond, l'enjeu de cette grève était de savoir qui serait le patron ».

Georges Besse s'est alors révélé remarquable tacticien. Les portes de l'usine avaient été fermées avec des chaînes cadenassées, et des piquets de grève attendaient munis de barres et de boulons les personnels qui essaieraient malgré tout de rejoindre leur poste. Besse fit savoir que les ouvriers empêchés de travailler par la force seraient quand même payés : il leur suffisait de venir signer un registre de présence. Cette façon de procéder s'apparentait à un référendum, discréditant habilement celui qui avait été ouvertement manipulé par les meneurs (16), et en confirmant un autre, effectué devant huissier : toute cette procédure démontrait à l'évidence que la très grande majorité (bientôt près de 80 % des ouvriers) préférait se déclarer comme travailleurs en se désolidarisant ainsi du mouvement. En même temps, le préfet avait eu recours aux CRS et les avait fait approcher progressivement de l'usine, en laissant entendre l'imminence d'une intervention. Pendant toute une nuit, il fit tourner les camions des forces de l'ordre autour des assiégés volontaires. Au petit matin, découragés par l'attitude de leurs collègues, qui délégitimait leur action et sa violence, redoutant aussi, peut-être, un dégageant par la force, les « jusqu'au-boutistes » de la CGT firent rouvrir les portes ; le mouvement cessa sans que la CGT eût obtenu quoi que ce soit.

Pour la presse, la victoire de Georges Besse avait été éclatante : pour reprendre l'expression de Louis Schweitzer, on savait désormais *qui* était le patron. Mais celui-ci sut gérer sa victoire avec autant d'intelligence qu'il en avait mis à l'emporter. Besse dit à ses collaborateurs : « on a fait un sans faute, mais, inutile de s'en vanter ! ». Ayant appris la fin du mouvement lors d'un dîner avec des amis, il avait déjà montré ses sentiments en refusant le champagne qu'on lui offrait : « On ne fête pas la fin d'une grève, même d'une grève absurde. Ce soir, il y a des ouvriers sincères qui ont perdu l'espoir ». Il savait que certains ouvriers de Renault étaient à ce moment-là très tristes, cela ne le réjouissait pas et il s'en serait voulu d'afficher une joie mal à propos tant par conviction que par habileté. Aussi décida-t-il de bien montrer à l'ensemble du personnel que, désormais, tous devraient repartir au travail dans l'unité, et il envoya une lettre à chaque salarié de Renault pour leur affirmer : « Une direction ne gagne pas contre son personnel. Remettons-nous au travail ensemble ».

Il n'y a pas de victoire contre les employés. (Georges Besse reviendra souvent sur cette notion d'équipe, de communauté tendue vers un même but : la survie, puis le développement de l'entreprise). Il ne fera pas de discours exagérément utopique sur l'entreprise, communauté d'individus poussés à leur propre accomplissement grâce à je ne sais quelle adhésion à

des valeurs ou à une éthique affichée dans une charte mise en place avec componction. Il aurait trouvé bien hypocrites les discours de ces patrons vantant un jour la belle solidarité qui unissait tous les échelons de l'entreprise dans je ne sais quelle pyramide inversée, s'expliquant le lendemain que les écarts de salaires entre ces mêmes échelons n'avaient pas à être discutés puisqu'ils avaient approuvé eux-mêmes les leurs, et un autre jour licenciant sans vergogne des groupes de salariés sur l'autel d'une stratégie en complète contradiction avec celle qu'ils prônaient la veille.

Savoir gérer une victoire est difficile. On pardonnera à un rugbyman qui vient de marquer un superbe essai de lever les bras au ciel et même de tenter une cabriole (encore que ce geste de poids léger ne se fasse pas trop au rugby), on ne le comprendrait pas d'un patron qui vient de briser une grève, même si celle-ci était infondée et contestée par la majorité du personnel. La lettre adressée aux ouvriers après la grève du Mans me rappelle un épisode de l'histoire de la Suisse, qui met en scène une figure polytechnicienne d'exception, Guillaume-Henri Dufour. Cet X 1807, entré à l'École Polytechnique dans le cadre d'un accord qui avait ouvert les portes de l'école à des élèves issus de la Confédération helvétique, fut contraint de quitter la France et son armée après la chute du Premier Empire. Il mena alors à Genève une brillante carrière dans le service public comme bâtisseur, urbaniste, cartographe, élu et militaire. C'est cette multitude de talents, comme son honnêteté incontestable et reconnue, qui lui valut d'être nommé à la tête des armées de la Confédération pour réduire la sécession de quelques cantons. Il est difficile de résumer l'origine de cette Guerre du Sonderbund, qui avait des raisons religieuses, linguistiques et économiques. Comme Lincoln quelques années plus tard en Amérique, Dufour voulait préserver l'unité nationale : il avait acquis la certitude que la Suisse, entourée de grands États ayant des appétits d'annexion, ne survivrait pas à une scission. Mais au lieu de lancer ses bataillons à la curée, il sut manœuvrer avec intelligence, forçant d'abord à s'incliner les cantons les plus faibles ou les moins résolus dans l'opposition, jouant ensuite de la menace comme de la victoire dans quelques batailles courtes et maîtrisées, empêchant, avec un succès quasi total, ses troupes de se livrer aux exactions habituelles aux vainqueurs. Il obtint finalement la soumission des rebelles et la survie de la Suisse, avant de se retirer avec la sagesse d'un Cincinnatus, sans vouloir capitaliser sur son titre de *Pacificateur* voté par les élus suisses. Ce que je veux souligner ici, c'est cette remarque qu'il fit après ses victoires, plus politiques (au meilleur sens du

(16) Voir le livre d'Alain Frèrejean, p. 349.



« Une figure polytechnicienne d'exception : Guillaume-Henri Dufour ». *Reproduction d'un médaillon représentant Guillaume-Henri Dufour.* Collection particulière.

terme) que guerrières : « Dans une guerre civile, le plus grand malheur, après celui d'être vaincu, c'est celui d'être vainqueur ». Soulignant par là que vainqueurs et vaincus, une fois le conflit terminé, devaient faire autant d'efforts les uns que les autres. Je retrouve du Besse dans cet épisode et dans ces sentiments.

#### LE CONFLIT DE BILLANCOURT

Georges Besse ne s'imagina pas, après l'affaire du Mans, que la situation de l'entreprise était redevenue normale. D'abord, il savait que des efforts énormes devraient être encore consentis pour ramener l'équilibre, puis des bénéfices chez Renault, et que cela supposait des réductions d'emplois et des fermetures de sites. Ensuite, il était persuadé que l'aile la plus dure de la CGT continuerait à contester son autorité et ses choix, pour conserver ses positions dominantes et pour pouvoir utiliser Renault comme une des bases logistiques et politiques du syndicat en France. On

sait que c'est l'évolution du site de Billancourt qui donna l'occasion du second conflit majeur de l'ère Besse, qui se prolongea d'ailleurs sous l'ère Lévy. Michel Auroy a très bien raconté cet épisode dans le numéro 19 de *Renault Histoire*, une revue consacrée à tous les aspects de la vie de l'entreprise depuis sa fondation. Auroy avait été nommé à cette époque directeur du site de Billancourt, *et je savais que je devrais faire des choses difficiles, je veux parler des licenciements* (17). L'usine de Billancourt, enfermée dans une géographie qui l'empêchait de se développer et dans des constructions trop anciennes pour pouvoir être rendues efficaces, avec leurs étages et leurs circulations incompatibles avec une production à flux tendus, était en fait condamnée à la fermeture. On en parlait, y compris dans la presse, mais pour la CGT, déman-

(17) Pour le récit de cet épisode, lire l'article de Michel Auroy : « Georges Besse, quelques souvenirs restés très vivants », dans *Renault Histoire*, n°19, juillet 2007.

teler *la forteresse ouvrière* était un *casus belli*. Besse choisit la tactique de la poussée continue, celle de la mêlée. *Je choisis mon terrain, et je pousse, je pousse...* Cette expression « je pousse » n'est pas une flamboyante maxime tirée d'un cours magistral de management, mais c'est l'affirmation claire d'une volonté, utilisant toute occasion pour gagner du terrain tout en respectant les règles du jeu, à mille comme à XV : « on pousse ! ». Georges Besse ajoutait : « On pousse, mais on n'a pas le droit de mordre l'oreille ! » (18).

Le texte d'Auroy décrit avec précision les acteurs du conflit. D'un côté, l'équipe dirigeante derrière Besse qui, tactiquement, s'attache sans cesse à laisser en première ligne le directeur du site et ses cadres pour ne pas faire ouvertement, de chaque inévitable péripétie, une affaire concernant toute la société, mais leur manifeste sans arrêt son soutien, y compris par des attentions personnelles. De l'autre, des équipes syndicales hésitant sur la forme à donner à l'affrontement, au point de perdre leur sang-froid et de se lancer dans des actions de commando, avec saccage de bureaux, vol de dossiers et de biens personnels, menaces et voies de fait envers des cadres, le tout, en utilisant à la fois des militants cagoulés comme dans des films de gangsters et des syndicalistes à visage découvert qui se croyaient protégés par leur statut, ainsi que par l'impunité dont bénéficiaient précédemment les auteurs de tels actes de pur vandalisme. Lors d'un épisode plus violent que d'autres, Besse sait que ses adversaires (des membres du personnel qui ont sciemment pris la position d'être ses adversaires) ont commis la faute de trop. Il rassure Auroy, revient de sa maison de cam-

pagne, donne certainement quelques coups de fil de nature politique et informe l'appareil d'Etat (c'est mon hypothèse, je n'ai pas de certitude, et je sais que Besse ne voulait pas de téléphone dans sa voiture pour préserver sa liberté – aurait-il été un accro du portable ? Certainement pas !), avant de présider une réunion décisive. Les actes de brigandage ne font partie ni des avantages acquis, ni des droits des salariés bénéficiant d'une protection statutaire ; même le fait d'être un responsable syndical ou politique ne saurait constituer une circonstance atténuante. Renault porte plainte et lance la procédure de licenciement pour faute lourde contre un certain nombre d'auteurs de ces faits, tout en veillant à prendre les précautions indispensables : signatures pour les témoignages recueillis, strict respect des réglementations et des procédures, convocations par voie de lettres recommandées.

La CGT décide de se battre sur le terrain de la protection des délégués syndicaux. Malgré la nature des violences commises par une centaine de manifestants, elle revendique l'impunité pour ceux contre lesquels sont engagées à la fois une action judiciaire et une procédure de licenciement. Comme le gendre de Georges Marchais fait partie du lot et que cela est connu de tous, l'attitude du syndicat donne à l'opinion publique le sentiment qu'il s'agit de la défense d'une sorte de népotisme : le dossier est difficile à jus-

(18) Conversation de l'auteur avec Bernard Pache.

### Georges Besse était-il affublé de surnoms au sein des entreprises où il a exercé ?

Il semble bien que non. Besse, c'est un patronyme court, qui sonne bien. Inutile de chercher des diminutifs, comme pour Lévy (*RHL*, les trois initiales de Raymond Haïm Lévy) ou *Loulou* et *E.T.* pour Louis Schweitzer (sans oublier, vingt ans plus tard, le surnom *Moustache* attribué au PDG d'une grande entreprise du secteur pétrolier). Mais si les collaborateurs se contentaient en général de parler de *Besse* ou du *patron*, les journalistes jouaient à inventer des surnoms, surtout dans la presse hostile à son action. Ils retrouvaient ainsi le comportement de Démokos, dans *la Guerre de Troie n'aura pas lieu* de Giraudoux, expliquant que les soldats ont besoin de manier des *épithètes* pour accroître leur fureur au combat. Voici donc en vrac des expressions ou des *épithètes*, plus ou moins homériques, plus ou moins cordiales. Par exemple, *La brute* (terme repris par les assassins lors du procès : les journalistes savent-ils toujours que leurs écrits peuvent être lus au premier degré ?) *Le sanglier*. *L'empereur*. *Le dégraisseur*. *Le videur*. *Le polytechnicien de choc*. *Le docteur miracle*. *Besse la chance*. *Superbesse* (amusante allusion à la chaîne des puits et à ses stations de vacances). *Zorro*. *Le pompier volant*. *L'ingénieur de la République*. Et j'aime bien aussi ces formules trouvées ailleurs que dans la presse : *Le destructeur de comédies* (Jacques Raiman citant Malraux qui décrit de Gaulle), *L'homme de la réalité industrielle* (Raymond Lévy), *Un Monsieur* (pour ses ouvriers de Bazailles subjugués par la personnalité du jeune stagiaire), *Une sorte de Galabru métallurgique*, propose aussi Laurent Fabius avec intelligence et même tendresse.

Ou encore, une de mes favorites, *le jardinier*. Je l'aime beaucoup, car cette expression, utilisée par des journalistes expliquant que Besse cultivait des roses dans son jardin de Touraine et trouvait dans le management des entreprises des analogies avec ce passe-temps. Cette expression me rappelle une formule de saint François de Sales : « Les rosiers produisent d'abord des épines, avant les roses ». Je ne suis pas certain de la vérité botanique de cette affirmation et je ne crois pas que Georges Besse ait été un familier des ouvrages du saint savoyard, mais je pense que l'expression lui aurait plu et qu'il l'aurait sans doute reprise à son compte.



« Si les collaborateurs se contentaient en général de parler de Besse ou du patron, les journalistes jouaient à inventer des surnoms, surtout dans la presse hostile à son action.»  
*Articles du Nouvel Observateur (juin 1985) et de L'Auto-Journal (juillet 1985).*

tifier et il est défendu avec des arguments souvent choquants. L'affaire des *Dix de Billancourt* commence (entre parenthèses, bravo pour le communicant de la CGT qui a trouvé cette expression, fautive mais *a priori* sympathique) ; elle va durer longtemps, s'avérer plus dommageable pour la CGT que pour la direction qui, pendant que la presse brode sur le roman des Dix, rencontre paradoxalement moins de difficultés pour réduire les effectifs.

A vrai dire, je n'arrive pas à comprendre pourquoi le syndicat s'est, dans de telles circonstances, crispé sur un aussi mauvais dossier. Il faudrait sans doute interroger certains de ses responsables de l'époque pour comprendre leurs motivations. Il est pourtant évident, pour reprendre les termes de Schweitzer, que *la CGT, en se focalisant sur ses militants qui avaient commis des voies de fait, avait détourné l'attention sur un combat perdu d'avance*. Encore fallait-il que la direction mène ce combat jusqu'au bout, en résistant à certaines interventions politiques suggérant je ne sais quelle paix des braves, en sachant ne pas perdre son sang-froid face au discours de la *Ligue des droits de l'Homme* soutenue par l'épouse du Président de la République (qui englobait curieusement parmi ces droits des actes que tout étudiant en première année de droit classerait parmi les délits) et, une fois les condamnations définitives prononcées par le tribunal (ce fut fait sous la présidence de Lévy), en refusant fermement les réintégrations.

## BESSE ET LES SYNDICATS

La présentation résumée de ces deux épisodes m'a paru indispensable pour mettre l'accent sur certains comportements managériaux de Georges Besse, mais il ne saurait être question de résumer à ce type de conflit l'attitude de Besse face aux syndicats. Patrick Fridenson a développé cette analyse avec acuité dans son intervention au colloque de 1996 et, comme d'autres (ainsi que j'ai pu le lire dans les documents dont je dispose sur Besse), il parle beaucoup d'un respect mutuel, sans cacher les affrontements (19). Nous savons tous que, selon les circonstances, tous les individus sont amenés à adapter leurs attitudes et leurs décisions. Nous savons aussi qu'il y a, dans le monde des syndicats comme dans celui des dirigeants, des personnes capables de rechercher l'accord sur un dossier en tenant compte des valeurs, des réalités et des contraintes, et d'autres qui ne cherchent qu'à apparaître comme les vainqueurs de luttes réelles ou artificiellement provoquées, dont ils font parfois une affaire personnelle. Je sais que Georges Besse, et pas uniquement de par son origine sociale, était attentif à la condition ouvrière, sans oublier jamais pour autant

(19) Livre IHI, pp. 113 et sq.

les préalables économiques de l'équilibre d'une entreprise.

A propos des syndicats, il me revient cette notation de Schweitzer évoquant Besse : *il n'y avait aucune trace d'anti-syndicalisme en lui*. Je la nuancerai en indiquant de nouveau que, pour Besse, la vie de l'entreprise ne pouvait pas se dérouler sans conflits. Il fallait donc accepter cette évidence en s'efforçant d'en limiter le nombre, puis d'engager et de traiter ces conflits de la manière la plus correcte, selon des règles du jeu normales. Mais il savait aussi réagir sans timidité quand ces règles du jeu et le dialogue nécessaire étaient oubliés. Soit, il faut des syndicats, et ceux-ci font partie de l'entreprise ; on ne peut pas rechercher l'adhésion du personnel sans gérer au mieux les relations sociales avec des partenaires... que l'on ne choisit pas. Côté CEA ou Cogema, Besse avait apprécié l'élan qui poussait les équipes à mener avec succès des chantiers colossaux, mais il était loin d'apprécier tous les jours les relations avec les syndicats de chercheurs, *les grosses têtes*, auxquelles il reprochait, à l'occasion, des contradictions, ou avec la CFDT qu'il ne comprenait pas : de réels bâtisseurs du nucléaire, mais refusant les conséquences de leurs travaux !

(Besse, qui avait assez de mémoire pour ne rien oublier, gardera rancune à certains de ses opposants d'alors, au point de prétendre parfois qu'il avait été appelé à la présidence de PUK parce que les syndicats de la Cogema avaient obtenu qu'il soit écarté de cette société !)

Côté PUK, les discussions ont surtout porté sur les suppressions d'effectifs ou les cessions d'activités. Les personnes que j'ai interrogées (dans le cadre d'un sondage très limité, plus que d'une enquête exhaustive !) n'ont pas gardé le souvenir ou voulu évoquer de disputes avec les syndicats autres que *normales* ou *logiques*, mais sans mesurer par des chiffres cette normalité ! Besse, en étant particulièrement attentif au traitement des fermetures de sites, savait, en quelque sorte, refermer proprement les dossiers ; on lui en sut gré.

Besse s'efforça aussi, chez PUK, d'avoir de bonnes relations avec Force Ouvrière ; il connaissait assez bien son secrétaire général, André Bergeron, un homme chez lequel il retrouvait quelques caractéristiques de son propre père, et il sut lui faire passer des messages ; d'ailleurs, il essaya toujours d'ajouter aux relations syndicales entretenues au niveau de son entreprise des contacts directs ou indirects avec les états-majors nationaux, même avec la CGT au plus fort des crises vécues chez Renault.

## COMMUNICATION INTERNE

En même temps, Besse voulut continuellement être en prise directe avec le personnel, considérant que la voie syndicale n'avait aucune raison d'être la seule pour informer, débattre, rechercher l'adhésion.

S'appuyant évidemment sur sa hiérarchie, il essayait parfois de mettre par ce biais les syndicats en porte-à-faux. Pour convaincre les employés du CEA appelés à rejoindre la Cogema que c'était un bon choix, il sut faire le *forcing* et multiplier les contacts directs. Chez Renault, comme nous l'avons déjà vu, il prit l'initiative d'écrire des lettres au personnel et souvent, il se montra, dans les ateliers et les bureaux d'études, toujours prêt à discuter avec les employés. Quand on l'apostrophait lors d'une visite d'usine, il s'arrêtait, s'approchait, répondait assez fort pour que les voisins entendent son point de vue. Son comportement : on écoute, on répond, on tient son poste, on ne fuit pas. Il s'attachera aussi à réaliser des opérations de communication directe, avec des campagnes d'affichage. Et lors de sa période nucléaire, il organisa des voyages de tous les employés du siège vers les usines pour qu'ils partagent la fierté des réalisations de leur groupe.

Dans ses communications collectives, il utilisait des arguments et des images simples. De Renault, il dira tout de suite : « Renault est un avion surchargé, qui a du mal à voler ». Pour se présenter, il faisait le petit soldat modeste et discipliné : « Je n'ai pas demandé à venir. Mais quand le Premier ministre vous demande de vous mettre au service de la France, on ne refuse pas ». (Il n'avait évidemment rien demandé, il aurait certainement préféré continuer son travail chez Pechiney, mais ayant accepté une mission qu'il savait difficile, il prenait naturellement la posture qui lui assurerait le soutien de ses collaborateurs). Et puis, il sut aussi dire immédiatement que les problèmes de l'entreprise devaient se régler chez elle, et pas sur la place publique.

Cette stratégie du silence à l'extérieur, il la pratiqua dès son entrée dans le nucléaire, pour des raisons évidentes. Le nucléaire militaire n'est pas un objet qui se dévoile en toute transparence, et le nucléaire civil est parfois difficile à expliquer. Pour Besse, les enjeux nationaux, stratégiques, économiques et technologiques du nucléaire étaient trop essentiels pour que l'opinion ou la concurrence puissent impunément être témoins de disputes dialectiques internes. Chez PUK, Besse persistera dans cette politique de retenue et demandera aussi à ses collaborateurs le silence. Mais ce sera encore plus vrai chez Renault. Il saura prendre à partie son encadrement, lors d'une fête du groupe au Pavillon Baltard insistant auprès d'eux sur le fait que Renault lui faisait parfois penser à *un coq qui pousse des cocoricos, oubliant qu'il a ses pieds dans le fumier*.

Il saura d'autant plus obtenir le silence chez ses collaborateurs, *mettre une palissade autour du chantier* (20), qu'il sera lui-même extrêmement avare de ses propos à l'extérieur, refusant pendant des mois de recevoir des journalistes ou de se rendre sur les plateaux de télévi-

(20) Louis Schweitzer, dans le DVD de la Fondation Georges Besse.

Madame, Monsieur,

Vous avez entendu à la radio, vu à la télévision, lu dans la presse que Renault va mieux. Même s'il y a, ici et là, quelques signes positifs de redressement, je ne peux pas vous laisser croire cela aujourd'hui. Nous sommes loin, très loin du but. Tant que nous perdrons un franc, nous n'aurons pas retrouvé notre fierté. Car toute entreprise digne de ce nom, ne doit pas se permettre de perdre de l'argent. A plus forte raison lorsqu'elle appartient à tous les français. Elle doit avoir, au contraire, la volonté de leur en faire gagner. Pour réaliser cette ambition, je voudrais vous rappeler les règles très dures de la compétition dans laquelle nous sommes engagés. C'est une compétition nationale et internationale. Sur un marché qui stagne, dans un monde économique en crise. Face à des concurrents qui ne cessent de s'améliorer. Dans cette situation difficile nous devons rassembler nos forces et redoubler d'exigence: Qualité extrême de nos produits, prix calculés au plus juste, maximum d'efficacité du service, extrême rigueur de gestion. Chacun d'entre nous, à chaque niveau, dans chaque établissement, doit faire passer cette détermination dans les actes et participer au redressement.

L'effort doit être commun: il y va de la survie de notre entreprise

Cet effort, j'ai décidé de lui donner écho dans l'opinion publique par une campagne d'information directe et lucide

Parce que je veux corriger l'idée que les français se font actuellement de Renault - idée qui ternit l'image de nos produits.

Parce que je veux qu'ils aient conscience de la rigueur et de l'ardeur avec laquelle nous entreprenons tous de redresser l'entreprise

Parce que je veux qu'ils respectent les efforts qui sont demandés à chacun d'entre nous.

En un mot, parce que je veux que l'opinion publique française sache à quel point aujourd'hui nous sommes déterminés. Déterminés à gagner.

G. Besse

© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

« Chez Renault, Georges Besse prit l'initiative d'écrire des lettres au personnel et souvent, il se montra, dans les ateliers et les bureaux d'études, toujours prêt à discuter avec les employés. » Lettre manuscrite adressée par Georges Besse aux agents de Renault.

sion : « Je n'ai rien à dire. Laissez-moi du temps, laissez-moi travailler en silence ». A la télévision, quand on lui fera remarquer un an plus tard : « Vous êtes devenu un patron star en vous taisant », il répondra simplement : « Je n'avais rien à dire ».

Evidemment, il lui faudra composer avec cette volonté de silence. Renault n'est pas le CEA, la société vend des voitures, elle doit les montrer et expliquer qu'elles sont belles ! Mais Georges Besse refuse les autres messages, il ne les autorisera que lorsqu'il sentira l'entreprise sauvée.

Alors, l'heure venue, c'est *avec détermination* qu'il se lancera dans une campagne à la fois interne et externe, placardant son slogan *Déterminés* sur les murs des ateliers comme dans les pages des quotidiens. La campagne « *Déterminés* », élaborée avec les services internes de Renault placés sous l'autorité de Patrick Faure et avec le soutien de Publicis, publicitaire en quelque sorte historique du groupe, sut décliner cette volonté :

*Déterminés à consolider la place de Renault comme la première marque française. Déterminés à faire des voitures toujours plus belles, plus sûres, confortables, brillantes. Déterminés à nous imposer par une extrême rigueur de gestion, à retrouver le profit. Déterminés à réussir.*

## GEORGES BESSE FACE AUX MÉDIAS

Quelques mots encore, quitte à me répéter, pour présenter l'attitude de Georges Besse face aux médias, disons sa manière de les gérer. Première étape, le nucléaire. Une industrie dont il faut à nouveau rappeler la tradition de secret. Georges Besse parle peu ; cela lui convient, et son premier poste ne le conduit pas le moins du monde à forcer sa nature. Au demeurant la structure nationale de Cogema le dispensera de gérer un des grands pans de la communication d'entreprise, le volet financier.

Mais, peu à peu, ne serait-ce que pour répondre aux écologistes, dont l'organisation et l'audience croissent, il faudra s'exprimer sur le retraitement et sur le site de La Hague. L'état-major du CEA et de Cogema, comme les pouvoirs publics, poussent Besse à s'exprimer : il a été, en quelque sorte, sommé de cultiver ses relations avec la presse pour rendre le nucléaire aimable. Il le fait sans plaisir et, d'ailleurs, il refuse d'entretenir dans l'entreprise un staff de communicants. Sans aller jusqu'à un mépris de la presse (parfois exposé en privé par son ami André Giraud), Besse juge à cette époque les journalistes trop rapides sur des sujets difficiles, souvent incompetents, peu sérieux, trop sensibles à l'influence de quelques relations particulières, et aussi incapables ou peu désireux de reproduire fidèlement les messages qu'ils reçoivent. Parfois, il aura des mots durs pour certains d'entre

eux : *des chacals* ! Mais cette attitude s'adoucit un peu, vers la fin de sa période Cogema. Question d'opportunité : il connaît mieux certaines plumes et se met à les apprécier. Questions d'environnement personnel : des amis, qu'il a d'abord connus dans l'entourage « Normale Sup' » de son épouse, l'aident à se positionner dans ce milieu. Il s'aperçoit aussi que, tout compte fait, cela peut être amusant de se prêter à cette gymnastique du dialogue ou de l'escarmouche verbale. Question de juste retour aussi : après tout, les journalistes le traitent plutôt bien et ils sont sensibles à son style *bourru*, mais direct et sincère. Un style qu'il perfectionne, donc, avec une sorte de gourmandise.

L'arrivée de Besse chez Péchiney montre qu'il a gagné cette partie ; tous les commentaires sont louangeurs, le portrait qui est fait du nouveau patron de PUK est plus que positif (ce point sera largement développé dans l'article suivant). Même lorsque Besse explique qu'il ne va pas s'exprimer tant qu'il n'aura pas fait le tour du dossier, cette attitude est plutôt approuvée par la presse, qui lui sait gré de son discernement.

L'arrivée chez Renault est, médiatiquement, nettement moins facile (ici encore, je renvoie, pour les détails, à l'article consacré à cette période de sa vie). Les hésitations du gouvernement devant les difficultés de Renault, puis la méthode maladroite utilisée pour renvoyer Bernard Hanon, ne plaisent pas à de nombreux organes de presse (qu'ils soient de droite ou proches des communistes) qui profitent des circonstances pour attaquer le gouvernement. Que Besse soit un bon choix n'est pas contesté, sauf par ceux qui voient en lui un *dégraisseur* et trouvent des arguments pour l'attaquer sur ce terrain en rappelant des étapes antérieures de sa carrière où il a réduit des effectifs. La tactique du silence est par ailleurs moins bien acceptée dans la mesure où, pour des raisons évidentes, politiques et culturelles, Renault jouit dans l'opinion publique d'une visibilité nettement supérieure à celle de PUK. La CGT et L'Humanité se mettent très vite à attaquer l'action de Besse et essaient sans cesse de mettre le dossier Renault sur la place publique et politique par des manifestations de toute sorte, par lesquelles ils espèrent conserver l'initiative. Certains journaux aimeraient alors voir Besse prendre la parole.

Gérard Bonneau qui fut à ses côtés chez Cogema fait cette remarque pertinente : *avec Renault, Besse est devenu un personnage public. Il a dû forcer sa nature* (21). Une telle attitude de réserve ne l'empêche pas, en telle ou telle occasion, d'accepter un dialogue approfondi avec un journaliste. L'exemple de sa rencontre avec un journaliste de *l'Action Automobile et touristique*, à l'occasion du Salon de l'automobile de Genève, mérite d'être détaillé, car cette rencontre est marquée par

(21) Conversation avec l'auteur.

la simplicité. Edouard Seidler rencontre fortuitement Georges Besse à l'aéroport, une rencontre dont le journaliste raconte les circonstances avec humour : « Il avait dit qu'il ne rencontrerait pas un journaliste avant cinq mois, et le voilà donc, ce matin, anonyme dans son manteau gris, une petite valise noire à bout de bras. Qui ça ? Mais oui, c'est bien sûr, l'homme invisible en personne, celui qui a été au centre de toutes les conversations au Salon mais que personne n'a aperçu, Georges Besse...Chance, *scoop*, et voilà que bat plus fort mon cœur de journaliste, je l'intercepte dans la salle d'attente et je me présente... »

Et l'article de *l'Action Automobile et touristique* se poursuit, et on y lit que dans une conversation amicale Besse sait se laisser aller, plaisante avec Seidler qui lui montre un titre de Libération : *Renault révisé ses comptes à la Besse*, parle des voitures, des camions, du Salon qu'il a parcouru la nuit pour ne pas être dérangé par les visiteurs et les journalistes, se lance dans des anecdotes, et ainsi de suite. Pour un journaliste, le pied !

À l'été 1986, il est clair que la majorité de la presse qui était favorable au Besse de PUK lui est redevenue favorable ; elle peut mesurer les progrès qu'il a faits à la tête de Renault dans le domaine de la restauration de l'autorité, de la qualité des produits, de la maîtrise des coûts, de l'élagage d'activités secondaires ou inadéquates dans le contexte économique et psychologique qui est celui de Renault à l'époque. Mais par ailleurs, l'opposition de la presse d'extrême gauche ne faiblit pas, malgré les (ou à cause des) revers subis par la CGT, et certains journaux ne modèrent pas l'outrance de leurs propos.

#### COMMENT DONC DÉFINIR GEORGES BESSE EN TANT QUE MANAGER ?

À la plupart de mes interlocuteurs rencontrés dans le cadre de mon enquête j'ai posé la question suivante : comment définiriez-vous Besse ? Un gestionnaire ? Un stratège ? Un manager professionnel capable, en *mercenaire haut de gamme*, de passer d'une activité à l'autre, du nucléaire à l'aluminium ou à l'automobile, et appliquant à ces secteurs différents les mêmes recettes comme prétendaient le faire, il y a une vingtaine d'années, les patrons de conglomérats assis dans leur *data room* ? Ou encore, un gestionnaire bien informé de théories savantes et anxieux de ne pas rater le dernier outil de gestion élaboré ?

(Jacques Lesourne, que j'interroge en tant que spécialiste de ce sujet, me répond en souriant : « Oh non, Besse, ce n'est pas Beffa ou Collomb ! Je lui répondis : Cela peut nous rassurer, il y a donc plusieurs façons de devenir de bons patrons ! »)

La première réponse qui fait l'unanimité est celle-ci : Besse fut d'abord un ingénieur. Dans son *cursus*,

comme dans son comportement. Par sa formation, par la nature des postes qu'il a occupés, Besse est un ingénieur. Sans aucun mépris pour les autres corps de métier, il estime que c'est aux ingénieurs qu'il appartient de gérer et orienter l'activité des entreprises industrielles, qu'il s'agisse de mener à bien des projets plus ou moins complexes ou de diriger l'entreprise. Pour lui, un bon ingénieur doit savoir gérer l'interaction entre la théorie et le réel, pour préparer l'action et la réussir. Il doit faire preuve de lucidité dans l'analyse : celle des faits, celle du but à atteindre, mais aussi celle des rapports de force, des appuis nécessaires. Il doit aussi savoir faire preuve de décision et bien s'intégrer dans le milieu de travail : Besse constate que la moitié des cadres n'y parviennent pas pleinement : ce n'est pas faute d'intelligence, mais de caractère. Et il ajoutera toujours, avec modestie et histoire de toucher du bois : *il faut aussi de la chance*.

Donc, un excellent ingénieur et fier de se présenter comme tel. Cette définition supposait dans son esprit la compétence, acquise dans les écoles comme sur le terrain, mais aussi l'authenticité : accepter la vérité du terrain. On trouve ce genre de personnes dans les mines, l'ingénierie ou la mécanique, des activités qu'il a connues et pratiquées, mais aussi dans les travaux publics ou l'*offshore*. *J'ai été un constructeur toute ma vie*, dira-t-il.

Les étapes de son parcours d'ingénieur sont assez faciles à identifier. Un ingénieur chef de projets, en charge de projets toujours plus ambitieux, aux constantes de temps différentes, puis un patron de filiale, un chef d'entreprise. Un ingénieur devenant *manager*, à l'image d'André Citroën plutôt que de Pierre Guillaumat. On pourrait dire, avec Lesourne, qu'il a été comme transfiguré ou transformé (soyons pédant : au sens géométrique du terme) lorsqu'il s'est trouvé en position de patron (22).

Besse devint très vite un constructeur, car il fut très vite en position de chef de projet. Cela commença par des projets qu'on lui proposa sans qu'il eût à en discuter le bien-fondé ; mais déjà il voyait suffisamment loin pour ajouter à l'activité de constructeur celle de préparation de l'avenir, mettant en place des équipes dormantes pour être prêt, le moment venu, à d'autres développements. Il continuera par des opérations plus complexes, auxquels il apportera des contributions personnelles décisives : des intégrations d'activités chez Alcatel, la conduite de chantiers de taille exceptionnelle dans le nucléaire, l'entreprise Cogema à créer à partir d'un organisme de recherche et, enfin, des entreprises à redresser. Je reprends cette énumération pour en souligner à nouveau la belle progression. Certes, elle aurait pu se prolonger ailleurs, par exemple par la présidence du groupe Elf (hypothèse envisagée par certains et sur laquelle Besse eut des

(22) Conversation avec l'auteur.



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

« le tandem André Giraud – Georges Besse était exceptionnel, un binôme complémentaire œuvrant dans une confiance mutuelle qui n'empêchait pas les éclats : l'union de la volonté stratégique (André Giraud) et de la capacité à réaliser (Georges Besse). ». *Cérémonie de remise de la médaille d'officier de la Légion d'honneur à Georges Besse par André Giraud.*

conversations introductives... mais Albin Chalandon sut convaincre Valéry Giscard d'Estaing de le garder en place) ou, comme pour Giraud, par l'occupation d'un poste ministériel (ce que je crois moins plausible). Mais sa carrière est cohérente avec celle d'un ingénieur devenant patron, apprenant les diverses facettes du métier de patron en progressant dans ses responsabilités et en utilisant dans ses nouveaux postes ce qu'il a appris dans les précédents. Ajoutant au soin extrême du détail et du chantier la vision de l'entreprise. Développant peu à peu une dimension

humaine qui lui permettra de commander et d'entraîner des collectivités toujours plus nombreuses. Retenant de ses expériences le souci de toujours simplifier les problèmes, c'est-à-dire d'en extraire les éléments essentiels pour mieux les traiter.

Je peux à ce propos apporter un témoignage personnel. J'ai peu connu Georges Besse, mais il m'invita un jour à déjeuner chez PUK pour parler innovation : c'était alors mon domaine de travail, en tant que patron de l'Anvar et ancien responsable de Sofinnova. Je ne sais pas ce qu'il retint de nos échanges sur la

manière de conduire les recherches et les développements stratégiques de PUK, mais je me souviens d'être sorti de ce déjeuner avec l'impression d'avoir compris avec clarté les défis majeurs auxquels est confronté un producteur d'aluminium. J'aurai beau être un excellent patron, disait en gros Georges Besse, si je ne contrôle pas les prix de l'électricité et si je dépend trop des cours mondiaux de l'aluminium, je n'arriverai à rien.

On sait que la vie de Péchiney fut une longue quête d'une l'électricité bon marché. Après la nationalisation de la production électrique en 1945 (qui se révéla extrêmement coûteuse pour le groupe et était encore, à l'époque de Besse, perçue en interne comme une spoliation), Péchiney se sent étranglé par le monopole d'EDF. Besse obtiendra quelques arrangements à la marge, avec par exemple l'usufruit d'une tranche de centrale électrique et quelques réductions de tarif. A l'occasion de la construction de Dunkerque, plus tard, de nouveaux contrats de vente seront signés avec EDF. Et, surtout, le groupe installera des usines à l'étranger, au Canada, en étroite collaboration avec Hydro Québec.

On se pose parfois la question : Georges Besse fut-il un stratège ? Parfois, on répond *Non*, réservant par exemple à Pierre Guillaumat ou à André Giraud cette qualification pour le développement de la filière française du nucléaire. Et il est vrai qu'ils jouèrent les premiers rôles dans ce secteur. Mais Besse sut largement contribuer à la vision du groupe et à sa transformation en mettant en place Cogema. Et chez Renault, c'est seulement quand il entrevit la sortie des difficultés qu'il envisagea de lancer des études stratégiques préalables à des mouvements ambitieux : la première réunion de travail de son comité directeur sur ce sujet avait été fixée au 19 novembre 1986. Georges Besse fut assassiné le 18.

## MANAGER DANS LA SIMPLICITÉ

Georges Besse avait des idées simples sur la vocation de l'entreprise ; il en avait aussi sur le management. Les divers points traités plus haut à propos de l'entreprise, de ses finances, des relations avec les cadres, des problèmes d'autorité et des organigrammes ramènent tous à cette constatation : Georges Besse recherchait la simplicité. Un seul patron, une seule hiérarchie, un seul *métier*, une seule collectivité. Il cherchait à simplifier les problèmes à traiter, à simplifier les solutions à leur apporter, à simplifier les relations entre services et personnes pour les pousser à se consacrer à l'essentiel. Point n'était alors besoin de théories savantes de gestion. Encore moins de recourir à des sociétés de conseils ou d'études vous vendant très cher une présentation à l'orthographe et à la syntaxe douteuses après avoir fait perdre des heures à des cadres du grou-

pe (je le reconnais, cette charge contre les marchands d'études et de diagnostics est sans nuances, mais elle me semble pouvoir refléter l'opinion de Georges Besse, qui était pourtant par ailleurs expert pour utiliser des sociétés d'ingénierie bien contrôlées). Nul besoin non plus de demander des états complexes avec des centaines de paramètres : quelques chiffres-clés suffisaient, si l'on s'était bien entendu sur leur signification.

Est-ce à cette époque que certains chefs d'entreprise s'étaient entichés de cette maxime de gestion traduite par l'appétissant *KISS, Keep it simple and stupid*? Je ne m'en souviens plus, mais pour Besse simplifier les problèmes et les solutions était tout sauf stupide.

En tout cas, c'est bien vers cette époque qu'un livre de considérations sur le management devint un *best-seller*, traduit en 37 langues et vendu à 13 millions exemplaires : *le manager minute*, en version originale : *The one minute manager*. Les auteurs en étaient Spencer Johnson et Kenneth Blanchard, celui-ci étant d'ailleurs le créateur et l'animateur d'une société de conseils qui porte son nom et est spécialisée dans la gestion et le développement personnel. Auteur prolifique, il devint célèbre avec son livre culte sur *le manager minute*, que je lus dès sa sortie en France en 1987. Mais sa première édition américaine datait de 1982 et circula très vite en France. Je ne sais pas si Georges Besse a eu connaissance de cet ouvrage (Madame Besse n'en a pour sa part gardé aucun souvenir), ou si on appela son attention sur certains extraits, mais je trouve des traits communs chez Besse, le Besse d'avant 1982 comme celui d'après, et chez le *manager idéal* que présente Blanchard... au point de me demander qui, parmi les collaborateurs de Besse, fit connaître ses méthodes à Blanchard !

Pour ceux de mes lecteurs qui ne connaissent pas ce bref opuscule (les mauvais esprits avaient parlé à propos de sa minceur du *livre-minute*), ou l'ont oublié, ou mieux encore en appliquent les recettes en croyant les avoir mises au point eux-mêmes, je rappelle les trois règles de base du manager minute qui, dans le livre, sont expliquées à un jeune visiteur par le manager ou ses collaborateurs : savoir définir des objectifs minute ; savoir faire des compliments minute ; et savoir exprimer des reproches minute.

Définir des *objectifs minute*, c'est-à-dire des objectifs que l'on peut résumer sur une feuille de papier de format ordinaire sans tricher, sans utiliser une police de caractère nécessitant une loupe : pas plus de 250 mots, on peut lire et comprendre la page en une minute. Un tel comportement est évidemment *besseien*, et Besse le pratiqua dès qu'il eut à occuper des fonctions de chef de projet ou de chantier. Cela ne signifie pas seulement que l'on n'aime pas écrire des tartines (nous avons déjà souligné la répugnance de Besse pour les exercices d'écriture superflus) ; cela suppose surtout que l'on sache où l'on veut aller, et que l'on ramène à des définitions simples les objectifs

à atteindre et les paramètres qui les mesurent. Même chose s'il s'agit d'explorer des voies nouvelles. Cela suppose aussi que le patron sache faire confiance à ses subordonnés en les laissant responsables des moyens à employer. Fixer des *objectifs minute* nécessite clairement de la considération pour la ligne hiérarchique, et on sait que Besse faisait aussi de cette attitude un impératif. Les responsables de division comme les directeurs d'usine en témoignaient, et en tiraient fierté et satisfactions.

Savoir exprimer des *compliments minute*. Autrement dit, savoir dire à un subordonné, qui a atteint ses objectifs ou qui a simplement eu une heureuse initiative dans le cadre de sa mission, que l'on apprécie ses résultats ou ses tentatives, et le faire vite. Tout de suite. Dans la minute. Par exemple, après une visite dans une usine qui s'est bien passée. A la conclusion d'un projet mené à son terme. A la fin d'un conflit maîtrisé avec intelligence. Au temps de sa période nucléaire, Besse écrivait déjà à ses collaborateurs, mais il fit de cette pratique un outil de management qui a marqué certains de ses collaborateurs. Philippe Chauvel, qui a accompagné son patron dans de nombreuses visites d'usines Renault, selon une liturgie dont il parle encore avec émotion, m'a montré de très nombreuses lettres envoyées par Besse à ses collaborateurs, écrites de sa belle écriture et formulées avec simplicité : félicitations, demandes d'informations, insistance pour des actions. Le manager minute sait faire savoir ce qu'il a apprécié. Il le fait très vite : et parfois le subordonné n'en revient pas de voir le patron tellement au courant de ses progrès ! Le manager minute aime parfois surprendre le collaborateur quand celui-ci fait bien son travail : inutile d'attendre la fin de l'exercice comptable et la liturgie de l'évaluation annuelle. Il sait aussi dire très vite ce qu'il faut améliorer. Blanchard, dans son ouvrage, insiste sur l'attitude à adopter lors des remontrances, écrites ou orales : ne pas terroriser en menaçant le coupable de ses foudres, mais bien expliquer que si l'on n'est pas satisfait, mais alors pas du tout satisfait, d'une erreur commise, on garde néanmoins sa confiance à son collaborateur car l'on sait qu'il peut faire mieux. Voilà qui est plus difficile que de distiller des compliments ! Il est plus difficile pour un entraîneur de garder cette retenue devant un gardien qui a fait une faute de main stupide que de dire instantanément bravo à un attaquant pour un but marqué avec adresse ! Entre nous, je sais que les reproches de Georges Besse, parlés ou mimés, manquaient parfois de la modération prônée par Blanchard ; mais je sais aussi que Besse, après avoir réalisé qu'il avait exagéré, savait faire le geste qui ramenait les choses à une dimension raisonnable.

L'utilisation des *réprimandes-minute* demande donc une grande pondération. La lucidité pour dire vite, et clairement, là où le comportement du collaborateur a été déficient. Mais aussi témoigner une grande confiance dans l'individu, pour pouvoir lui dire que

l'on compte sur lui, qu'il y arrivera. Blanchard va jusqu'à ritualiser les deux étapes de la réprimande-minute : on passe un savon, on passe la pommade, et le tout prend une minute en insérant au milieu quelques instants de lourd silence ! Et puis, on passe à autre chose... tout en surveillant la suite avec soin.

Comme dans toutes ses actions, Georges Besse ne lâchait pas prise une fois qu'il avait envoyé une lettre demandant une action correctrice. Il regardait sur ses fiches de tableau de bord si l'on avait effectivement porté remède aux insuffisances constatées. Il revenait sans cesse sur le terrain. Le manager minute sait déléguer, mais il n'arrête pas de vérifier !

Richard Armand, qui travailla avec Besse chez PUK, a témoigné de l'une de ces lettres manuscrites. Un jour, Besse avait accompagné un ministre au Japon et fut surpris de l'ignorance de ce ministre à propos d'une activité prometteuse de PUK. Dès son retour, il envoya une lettre de reproches à Armand dont dépendait cette activité : « Le ministre ignore tout de notre activité de pierres synthétiques, nous nous débrouillons vraiment comme des manches ! » Ce qui frappa Armand, ce n'était pas le reproche : effectivement, il était regrettable que le groupe ne parle pas davantage d'une activité qui le mettait en valeur ! Mais la formulation collective, cette précaution de style qui utilisait le *nous*, était finalement d'une habileté délicate. Comme le commente Armand : « Inutile de dire que j'ai immédiatement transformé la première personne du pluriel de la lettre en seconde personne du singulier ! » (23).

Il serait vraiment amusant de chercher, dans le comportement de Georges Besse, ce qui le rapproche du manager minute à la sauce blanchardienne. Evidemment, le soin mis à fixer à son collaborateur (et avec lui) des objectifs précis, puis de le laisser libre des décisions à prendre pour les atteindre. Mais Blanchard oublie de dire qu'un manager ne peut exceller dans la fixation des objectifs que s'il a une connaissance intime de son métier : cela, Besse en était persuadé. Ensuite, le comportement qui consiste à rester proche de ses adjoints, pour savoir où ils en sont, leur dire « bravo » (*Vous avez fait un sans faute*) ou « attention » (*Je ne comprends pas pourquoi on n'a toujours pas réglé ce problème que nous estimons primordial*). Enfin (Blanchard met l'accent sur ce point à la fin de son livre), une attention extrême et prioritaire portée aux individus, leur formation, leur motivation, leur capacité à progresser, à devenir des gagnants (*winners* !), à agir en équipe : la nôtre, Nous. Oui, on peut aujourd'hui ironiser sur cette approche du management, quand on voit comment l'évolution des critères de

(23) Cité par Richard Armand dans l'ouvrage de l'Institut d'Histoire de l'Entreprise, p. 109.

jugement des entreprises, à l'extérieur comme à l'intérieur, conduit beaucoup de managers, comme de cadres les mieux intentionnés, à cultiver le culte du scepticisme et de l'opportunité. Mais cela n'empêche pas de méditer sur des modèles, et comme le jeune visiteur qui va consulter le Grand Manager Minute, de répéter cette expression reprise dans le livre de Blanchard en analysant le management selon Besse : *Quel sacré type !*

## RELATIONS AVEC SES CHEFS

Beaucoup de patrons, même s'ils sont dotés de la personnalité intégrant tous les chromosomes du chef, savent tirer profit des leçons apprises de leurs supérieurs. *Quid* de Georges Besse ? La liste de ses patrons est vite faite. Il passa trop peu de temps à Béthune pour que son ingénieur en chef puisse avoir une quelconque influence sur son comportement, étant tout de suite sollicité par Pierre Guillaumat pour prendre en charge la préparation et la construction de la centrale de Pierrelatte en bénéficiant d'une très large autonomie. Ensuite, c'est Richard Baumgartner qui l'invita à rejoindre le groupe CGE avant qu'André Giraud ne le rappelle dans le nucléaire... et que le gouvernement ne lui confie le redressement d'entreprises nationales.

*Pierre Guillaumat a toujours impressionné mon mari, par son charisme, son sens de l'Etat, aigu ; son pragmatisme.* Par ces mots, Françoise Besse définit aussi son mari. Guillaumat correspondait à l'idéal professionnel que Besse était en train de se forger pour lui-même, il incarnait ce qu'il espérait devenir. Il dira plus tard en public à Guillaumat *avoir basculé* dans le nucléaire après un entretien de cinq minutes dans son bureau, sans l'avoir voulu : « J'étais à la fois amusé et un peu furieux ! Je ne me croyais pas spécialement timide, mais je suis resté sans voix devant la volonté que vous représentiez » (Il y a eu aussi bien des collaborateurs de Besse restés sans voix devant la volonté qu'il représentait !). Mais derrière ces mots, il faut voir l'admiration devant un incontestable modèle, un sentiment que de nombreux ingénieurs des Mines ont partagé face à Guillaumat, et une réelle reconnaissance pour quelqu'un qui sut le repérer et lui donner sa chance.

(Quand Besse fut promu au rang de commandeur dans l'Ordre national du Mérite, il demanda à Guillaumat de lui remettre cette décoration : de tels gestes ont toujours une signification en témoignant d'affinités plus encore que d'habiletés. Et quand Guillaumat apprit devant sa télévision l'assassinat de Besse, il se mit à pleurer en criant : *Oh non, pas lui !*). J'ai plus de mal à commenter les sentiments de Georges Besse face à Richard Baumgartner, que je n'ai pas connu et dont l'action n'était pas toujours

unaniment louée sur la place de Paris. Mais je sais que Besse sut beaucoup apprendre de ce patron, en particulier dans le domaine de la négociation internationale. Et cela le servit plus tard, dans le nucléaire où il sut accompagner et parfois gérer les orientations de Giraud (Iran, Japon), comme chez PUK ou Renault.

Avec Giraud, on arrive à une toute autre sorte de relation. Les deux hommes étaient à peu près du même âge, avaient eu la même formation, et une telle proximité n'était pas forcément synonyme d'harmonie relationnelle compte tenu de leur forte personnalité respective. Mais le travail en commun se fit dans la durée, au cours d'une longue coexistence, en complicité sur des objectifs à long terme comme sur des décisions prises au jour le jour... même si cette connivence n'empêchait pas des discussions souvent vives qui pouvaient se terminer, pour Besse, par ces mots qui exprimaient à la fois ses réserves et sa loyauté : *C'est toi le patron !* C'est sans doute d'abord à lui que pensait Besse quand il expliqua un jour : *J'ai dû être un subordonné insupportable !* Pour Jacquelin Ramé, témoin journalier de cette collaboration, le tandem André Giraud – Georges Besse était exceptionnel, un binôme complémentaire œuvrant dans une confiance mutuelle qui n'empêchait pas les éclats : l'union de la volonté stratégique (André Giraud) et de la capacité à réaliser (Georges Besse). Mais si Giraud était un patron pour Besse, il n'était pas un modèle. Guillaumat et Baumgartner étaient, eux, des modèles. (*J'ai dû être un subordonné insupportable.* Quand un chef comme Besse parle de ses relations avec ses chefs, du temps où il n'en était pas un, il laisse aussi entendre ce qu'il attend de ses collaborateurs. Soyez francs et directs pour me donner votre avis).

Remarquons au passage que Georges Besse n'a pas été nommé à la tête du CEA et de la Cogema pour des raisons politiques : au demeurant, les seules raisons politiques ne suffiraient pas pour occuper un tel poste, le sens de l'Etat porté par des pouvoirs publics de tendances politiques opposées l'empêcherait. Quand il fut nommé à la tête de PUK, était-ce pour des raisons politiques ? Rien ne permet de le dire. Georges Besse a toujours affiché son loyalisme vis-à-vis de l'Etat, et donc du résultat d'élections démocratiques. Etait-il de gauche ? Inutile de répondre à cette question. Quand Mitterrand et Fabius se trouvèrent confrontés au problème Renault, ils savaient qu'il fallait diminuer les effectifs ; valait-il mieux pour eux nommer à cet effet un PDG catalogué de gauche ou de droite ? Ils savaient aussi que ce serait l'occasion de conflits avec la CGT et le PC, et ils n'en étaient sans doute pas malheureux... à condition de gagner. Mais dans de telles conditions, c'est plus la personnalité du patron qui comptait que son étiquette. Pour Louis Schweitzer, alors directeur de cabinet à Matignon, *il n'y avait qu'un homme pour redresser Renault, Georges Besse.*

## RELATIONS AVEC L'ETAT

Ce que Besse partageait certainement avec Guillaumat et Giraud, c'était le sens de l'Etat, et il put le prouver tout au long de sa carrière. Il sut servir l'Etat actionnaire en gérant son patrimoine avec sérieux et honnêteté. Fabius : « Si Besse n'avait pas la religion des nationalisations, il en était ardemment pratiquant » (24). Sa relation avec des actionnaires n'est donc pas celle d'un patron du CAC 40, mais celle d'un responsable d'entreprise nationale encadré par un statut spécifique. L'Etat était son seul actionnaire, mais négocier avec lui n'est pas toujours facile, car il joue bien d'autres rôles que celui de simple actionnaire. Besse sut le faire avec habileté ; on peut l'illustrer par des anecdotes ou des exemples, mais c'est surtout la continuité de son action qui en témoigne.

Au demeurant, il était persuadé de la légitimité de l'action de l'Etat dans le domaine nucléaire comme plus généralement de son rôle de garant du bien public. Besse était clairement *un patriote, un républicain* (expressions utilisées par Jean-Pierre Chevènement) *et croyait à l'Etat*. Mais cela n'interdit pas de l'informer avec habileté et d'obtenir son soutien.

Besse habile ? Certes. Habile avec le personnel au travers de la vérité du discours et de la cohérence des actes. Habile avec le pouvoir dont il était proche par obligation. Habile dans sa familiarité avec l'appareil de l'Etat : connaissant l'envie de reconnaissance des fonctionnaires et des membres de cabinet, il n'hésitait pas à aller les voir pour un problème qu'ils avaient à traiter, même si leur positionnement était subalterne. Et il savait où s'informer, où convaincre.

Dans l'entretien Delgado, Besse affirme pourtant haut et fort : *L'industrie n'est pas un problème politique*. Il en était certainement persuadé pour Pechiney ou Renault, s'écartant dans ce dernier cas de tous ceux qui auraient voulu continuer à privilégier la dimension politique du dossier, mais il ne le pensait évidemment pas pour le nucléaire. Et, dans toutes ses positions, il sut demander à l'appareil d'Etat de l'aider : les ambassadeurs et les services de la France à l'étranger ; le Trésor et les pseudo-procédés de défaillance étatique pour reprendre les activités sorties des périmètres de PUK et (un peu) de Renault ; les procédures sociales de retraite anticipée pour traiter sans drames excessifs les suppressions d'emploi ; les outils d'aménagement du territoire pour inciter à l'implantation de nouvelles activités là où celles des groupes qu'il dirigeait s'effaçaient. Un bon manager a aussi l'habileté de transférer à d'autres certaines charges.

A l'inverse, aurait-il su privatiser ? Un Schweitzer, après avoir servi un gouvernement socialiste avec une totale adhésion personnelle, puis une entreprise nationale, a privatisé cette dernière... sans sembler vraiment

se faire violence (c'est le moins que l'on puisse dire), et il acquit assez vite bien des réflexes des patrons du privé. Besse aurait-il su faire de même ? Raymond Lévy n'en est pas persuadé ; il considère que Besse n'était pas un dirigeant traditionnel d'entreprise privée et préférerait sans ambiguïté le service de l'Etat (25). Besse cultivait le patriotisme industriel et avait renforcé ses convictions dans le nucléaire, qui lui semblait apporter l'indépendance énergétique (la même observation vaut pour le secteur pétrolier, où il aurait aussi pu œuvrer) et la puissance militaire. Pour l'aluminium et l'automobile, c'est d'abord l'aspect financier et la remise en ordre qui lui semblaient essentiels, mais cela ne l'empêchait pas d'y voir planté le drapeau de son pays. Question intéressante, bien qu'un peu vaine : quels auraient été son comportement et son désir dans un système plus mondialisé, libéralisé ? Se serait-il coulé dedans avec toute la maîtrise qui pouvait être la sienne, ou aurait-il cherché à trouver des fonctions privilégiant le service de l'Etat et/ou de l'Europe ? (une Europe dont il appréciait qu'elle ait apporté la paix sur le continent, mais avec laquelle, en tant que patron, il tenait à garder ses distances.)

## LES DIX COMMANDEMENTS SELON FABIUS.

Dans sa belle intervention au colloque historique de 1996, Laurent Fabius s'essaya à définir les dix commandements du management selon Besse. Les voici (26) :

- *Améliorer la qualité ;*
- *Simplifier l'organisation ;*
- *Moderniser l'appareil de production ;*
- *Recentrer les activités car il n'y a aucune plus-value à l'incohérence ;*
- *Mais développer les produits ;*
- *Sacrifier le prestigieux car on ne pavoise pas lorsque l'on perd de l'argent ;*
- *Chercher des alliances ;*
- *Diminuer les dettes et supprimer les incinérateurs à cash flow (ces gaspillages qui le mettaient en colère) ;*
- *Considérer le progrès social, l'innovation technologique et le résultat économique comme un seul et même indicateur ;*
- *Enfin, redonner une identité à l'entreprise.*

Je partage à peu près toutes ces convictions et constatations, tout en ayant insisté dans ma propre analyse sur les unes plutôt que sur les autres, mais je pense que Besse aurait levé les yeux au ciel en entendant afficher

(24) Cité dans l'ouvrage de l'Institut de l'Histoire de l'Industrie, p. 197.

(25) Conversation avec l'auteur.

(26) Livre IHI, p. 199.

dans un même élan, au titre du neuvième objectif mixte (*avec un seul et même indicateur !*), le progrès social, l'innovation technologique et le résultat économique ! Passe encore que la lettre de mission remise aux nouveaux PDG des entreprises fraîchement nationalisées en 1982 se lance dans ces vœux pieux affichés sans hiérarchisation. Mais Fabius, qui avait signé en 1984, quelques mois avant d'appeler Besse au secours, une lettre fixant à Hanon précisément les mêmes objectifs devait savoir, quand il fit cette communication en 1996, que son affirmation méritait au moins une explication de texte !

Pour Besse, cette explication tenait à la conjoncture. Etre social, ce n'est pas se préoccuper du logement ou des loisirs des ouvriers, ou encore des écoles pour leurs enfants : c'est au XIX<sup>e</sup> siècle que des patrons endos-

saient ce type de problèmes mal traités par l'Etat en réfléchissant parfois à des cités idéales. Pour Besse, être social, c'était d'abord s'assurer que l'entreprise reste viable ! C'est ce discours qu'il tiendra aux ouvriers de Renault, un discours qu'il était plus facile de tenir pour un patron dont la rémunération (à cette époque, dans ce type d'entreprise) était égale à 20 fois le SMIC que pour un patron percevant une rémunération égale à 200 fois le SMIC, voire davantage (comme il est habituel aujourd'hui, pour une société de cette taille). Une fois de plus, on peut discourir sur la cohérence nécessaire aux comportements des uns comme des autres. A la question : Besse fut-il un patron social ? Il faudrait d'abord répondre : c'est quoi, un patron social ? Et comment peut et doit agir un patron social dans telle ou telle circonstance ?

#### Georges Besse et le salaire des PDG

En appendice aux notations qui précèdent, je vais évoquer brièvement le rapport de Georges Besse à l'argent. Je ne parle pas ici de sa constante attention à la maîtrise des coûts et aux gaspillages dans les entreprises, mais de son opinion sur ce que devait être le juste salaire pour un dirigeant : tout sauf délirant comme trop souvent aujourd'hui. Certes, il trouvait anormal que Cogema, entreprise d'Etat, où il assumait des responsabilités énormes, paie moins qu'une filiale d'Alcatel ; s'il le disait, il l'acceptait néanmoins. De même, il avait demandé, en entrant chez Renault, une *retraite-chapeau*. Il est toujours vain de se demander ce qu'auraient fait les individus dans des situations qu'ils n'ont pas eu à connaître. Aussi, nous ne saurons jamais si Besse aurait accepté de privatiser une entreprise d'Etat et, dans l'affirmative, comment il aurait procédé. Pour ma part, je suis prêt à parier qu'il aurait répondu par l'affirmative, à condition qu'il ne s'agisse pas d'une entreprise agissant dans un secteur qu'il considérerait comme vital pour le pays et sa sécurité. Jamais il n'aurait laissé le nucléaire se frotter aux risques et à la domination de critères financiers. Mais pour Renault, qu'il essayait de soustraire à son statut parfois irresponsable d'entreprise d'Etat et qu'il savait comparer aux concurrents, il aurait su privatiser, j'en suis à peu près certain ; et même, il aurait su imprimer à la parfois dérisoire liturgie des *road shows* une tonalité très personnelle. Mais je suis aussi prêt à parier qu'il n'aurait pas, comme tant d'autres patrons saisis par une avidité malade sans se départir pour autant d'une arrogance tranquille sur ce sujet, profité des privatisations pour multiplier par dix ou par vingt sa rémunération.

### Relations de Georges Besse avec les conseils d'administration

Avec la loi de démocratisation du secteur public de 1982 furent mis en place des conseils d'administration tripartites dans les entreprises nationales et les établissements publics. Ces conseils réunissaient en général six représentants de l'Etat, six représentants du personnel et six personnalités qualifiées. Pour chacun des nouveaux administrateurs, et en premier lieu pour les patrons nommés en Conseil des ministres après proposition du conseil d'administration, il s'agit alors de prendre ses marques et d'appriivoiser le nouveau système.

Du côté des fonctionnaires, nommés à partir du vivier des directeurs d'administration et laissant en général à l'un d'entre eux le soin de donner le *tempo*, la présence aux conseils était souvent une façon de relayer la position de leur tutelle ou de signaler celle de leur ministère - ce qui n'évitait pas pour autant la mise au jour, devant témoins, de désaccords entre départements ministériels, des désaccords qui auraient dû être réglés bien avant ; ou encore parfois, hélas, d'avoir la désagréable surprise d'entendre le PDG souligner le caractère inopportun des questions posées, dans la mesure où lui-même avait évoqué la question la veille avec leur ministre ou l'Elysée, au cours d'un diner !

Du côté du personnel, les représentants étaient élus par les salariés, et non désignés par les syndicats. Cela leur donnait une représentativité évidente et des responsabilités à l'égard de leurs électeurs. Mais cela pouvait aussi les inciter à évoquer au sein du conseil des problèmes ou des conflits qui n'étaient pas du ressort de celui-ci. Et cela pouvait aussi parfois les pousser à prendre à témoin tout le personnel de points inscrits à l'ordre du jour, au risque d'oublier toute exigence de discrétion.

Quant aux *personnalités qualifiées*, évidemment vite affublées du sobriquet de P.Q., elles étaient nommées par le gouvernement selon des critères mêlant la connaissance du secteur (mais attention aux conflits d'intérêt !), celle des technologies mises en œuvre (pouvant parfois déboucher sur d'heureuses alliances technologiques), les bonnes manières et les affinités politiques. Même en l'absence de jetons de présence, certains de ces acteurs consciencieux se donnaient du mal pour étudier les dossiers et éclairer de leur contribution le conseil ; d'autres, au contraire, s'apercevant très vite de leur peu d'influence, ne firent pas d'efforts démesurés pour être systématiquement présents et/ou être utiles. Sauf, bien sûr, le PDG : car le futur PDG pressenti par le gouvernement faisait partie des P.Q. avant que le conseil d'administration ne soit fermement invité à le proposer au gouvernement pour nomination.

Pour chaque PDG, gérer son conseil fut un exercice d'un genre particulier. J'en fus le témoin-administrateur dans certaines entreprises (27), et l'acteur-président dans d'autres, des établissements publics. Savoir régler par anticipation les relations avec l'Etat, en intervenant souvent au niveau ministériel, sans oublier de s'assurer que tous les fonctionnaires étaient bien informés de ces arbitrages préalables. Savoir déminer les états d'âme des P.Q., en cultivant leur amicale complicité. Savoir convaincre les représentants du personnel que le conseil d'administration ne se confondait pas avec le comité d'entreprise et que, dans certains cas, le devoir des administrateurs était de se taire.

Pour s'assurer de la confidentialité des administrateurs, chaque PDG testait des méthodes. Certains ne distribuaient aucun dossier : je pourrais citer des noms... D'autres, espérant suivre les fuites à la trace, laissaient des marqueurs, apposant sur chaque exemplaire distribué des signes distinctifs devant permettre d'identifier le (ou les) destinataire(s) indélicat(s) : Georges Besse sut user de ce stratagème, ou du moins laissa entendre qu'il en usait, ce qui était une sorte de dissuasion douce. D'autres encore tentèrent de suivre la voie juridique lorsque des représentants du personnel se mirent à diffuser des dossiers à leurs électeurs. Besse s'y employa chez Renault, déclenchant une querelle intéressante, moins facile à juger qu'on ne le croit. Car à l'argument de confidentialité nécessaire, la CGT mise en cause répondit par l'argument de la légitimité électorale : si nous avons à répondre de nos actes devant nos électeurs, il nous faut bien les consulter sur les dossiers importants !

Ce point de la confidentialité n'est évoqué ici que parce que Besse eut à en gérer des dérives. Mais il est juste de dire que dans bien des cas, les choses se mirent peu à peu d'aplomb, que *l'affectio societatis* exista assez souvent, quand l'intelligence des situations sut être comprise et vécue par tout le monde... et qu'avec les privatisations de certaines entreprises nationales et la fin économique d'autres, les problèmes posés par cette loi se limitèrent bientôt, avec des variantes, aux seuls établissements publics.

(27) Sans vouloir donner plus d'explications, je peux dire que les présidents Gandois, Gomez, Haberer et Lévy avaient chacun une manière très personnelle de tenir le conseil d'administration de l'entreprise publique qu'il dirigeait.