

Georges Besse arrive chez Renault : lisons les journaux* !

Mon article précédent, écrit à partir de la presse de la semaine suivant la nomination de Georges Besse portait sur son arrivée chez PUK. Je peux le résumer ici en notant que les journalistes, lors de cette semaine, présentent Besse comme un homme qui convient parfaitement à PUK à la fois du fait de son expérience et de sa compétence, et compte tenu des métiers de la société à redresser. J'ajoute que, certes, le débat sur l'opportunité des nationalisations

n'est pas clos en février 1982 et qu'une partie de la presse n'oublie pas d'en critiquer le principe, mais cela ne l'empêche pas de souligner que, les choses étant ce qu'elles sont et le patron de l'époque ayant fait savoir qu'il ne voulait pas demeurer à son poste après une nationalisation, Besse est un très bon choix pour PUK.

L'arrivée de Georges Besse chez Renault se fait dans des conditions très différentes...

par **Christian MARBACH****

Certes, il faut le rappeler, la Régie Renault – car tel est alors son nom – est nationalisée depuis la Seconde Guerre mondiale et personne ne conteste à l'Etat le droit de nommer son président. Aussi, à Pierre Lefaucheur, puis à Pierre Dreyfus (qui assumera cette responsabilité de 1955 à 1975), succéderont deux hommes issus de Renault, Bernard Vernier-Palliez, puis Bernard Hanon. La nomination de ce dernier n'a pas posé de problème particulier ; elle a été considérée comme inscrite dans une sorte de tradition non écrite selon laquelle il faut être du sérail pour comprendre la culture Renault, pour s'entendre avec son personnel et la CGT, et pour gérer les relations avec l'Etat actionnaire. De plus, la nomination

de Pierre Dreyfus au ministère de l'Industrie est comme un rappel : l'Etat socialiste rend hommage au modèle Renault, qu'il mettra souvent en avant pour justifier l'extension du secteur public industriel.

Tout pourrait donc bien se passer, pour Renault comme pour Hanon... Mais, à partir de 1983 ou 1984, tout se passe mal. Le président de l'entreprise s'en rend compte, mais il n'arrive pas à faire adopter

* Dans cet article, les citations de journaux sont présentées « entre guillemets », les titres étant donnés en caractères gras.

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



par le personnel un plan de 10 000 départs volontaires, car tous les syndicats, entraînés par la CGT, votent contre. Les pertes s'accumulent, le bilan est de moins en moins présentable, le gouvernement finit par le comprendre et il s'interroge sur la manière de procéder. A l'été 1985, il décide néanmoins de reconduire Bernard Hanon à la présidence du groupe, avant de très vite le regretter. Peu à peu, l'Elysée, Matignon et le ministère de l'Industrie font converger leur diagnostic sur l'état de la Régie, mais ils peinent encore à accorder leurs violons sur les mesures à prendre. Ainsi, dans une interview qu'elle donne à L'Usine Nouvelle, le 5 janvier 1985, sous le titre « **Mon action industrielle** », Edith Cresson explique que « le redressement de Renault est conditionné par trois impératifs. Le premier est que la direction parvienne à remobiliser suffisamment l'entreprise autour d'elle, ce qui n'était pas tout à fait le cas jusqu'à une période récente. Ensuite, il est nécessaire, malheureusement, de réduire les effectifs ». S'appuyant sur des comparaisons de productivité avec les concurrents, elle lance le chiffre de 15 000, pour les sureffectifs. « Enfin, le troisième impératif de redressement de Renault est lié à sa situation financière et aux aides de l'Etat, et je peux vous dire que l'Etat assumera sans faiblir son rôle d'actionnaire ».

Rappelons aussi le contexte gouvernemental. Pierre Mauroy a quitté Matignon à l'été 1984 pour être remplacé par Laurent Fabius, précédemment ministre de l'Industrie (après Dreyfus et Chevènement) et Edith Cresson s'est installée à l'Industrie. Le gouvernement, qui affiche désormais la nécessité d'une politique moins laxiste en matière de dépenses publiques ne comprend plus de ministres communistes. Aussi le Parti Communiste ne ressent-il plus de gêne à s'opposer aux choix gouvernementaux et il peut appuyer les revendications de la CGT sur tous les terrains avec une cohérence retrouvée.

Ce résumé trop rapide de ce qu'est Renault fin 1984 est nécessaire si l'on veut comprendre le dossier de presse ; il faut le compléter par quelques mots sur Georges Besse et rappeler que, de 1982 à 1985, il a effectué un travail important chez PUK, vendant des activités déficitaires ou non prioritaires après avoir obtenu l'accord de sa tutelle à coup d'obstination raisonnée et tenace, négociant avec EDF une baisse des tarifs d'électricité, investissant au Québec pour les mêmes raisons de coût de l'énergie et n'hésitant pas à s'opposer avec succès, mais sans conflits trop dommageables, aux syndicats de PUK, quand ceux-ci voulaient contester ses choix et ses restructurations.

Mais revenons à Renault. Pour les observateurs, il est clair que les déclarations d'Edith Cresson visent à faire pression sur Bernard Hanon, et peut-être même à précipiter son départ. Libération, dès le 6 janvier, annonce des comptes 1984 en perte de 9 milliards de francs. Le Canard Enchaîné (9 janvier) explique que les premières estimations de pertes présentées par Hanon

étaient de 4,1 milliards avant de passer à 6,4, puis à 7, et enfin à 9. Le journal est sévère sur les méthodes managériales de Hanon qui, en vingt mois, « a viré ou muté une vingtaine de cadres supérieurs ». Certes, il laisse entendre qu'il sera protégé par le ministre des Finances Pierre Bérégovoy, qui vient d'énoncer des appréciations flatteuses sur *sa gestion*, mais il ne s'y trompe pas : « **Le pédégé de Renault risque de tomber dans le trou** ».

Ce diagnostic financier est confirmé par Le Figaro (18 janvier), qui titre : « **Renault : un déficit insupportable** » et par Le Matin (de la même date) : « **Un trou à combler d'urgence** ». Les Echos du même jour croient pouvoir laisser à Bernard Hanon « **Trois semaines pour préparer un plan de redressement** ». Aussi, la CGT commence-t-elle à préparer des contre-feux et L'Humanité du 18 janvier revient sur toute l'histoire récente de Renault (sous le titre « **Renault doit recréer sa base nationale** ») en rappelant, pêle-mêle, les promesses de Mitterrand aux ouvriers de Renault (« Nous descendrons ensemble les Champs-Élysées »), les milliards investis à l'étranger et spécialement aux Etats-Unis chers à Bernard Hanon que l'on appelait l'Américain, le coût des emprunts que doit assumer Renault (et le journal de trouver intolérable le taux de 2 % !), avant (sans surprise) de s'opposer à tout licenciement. Et la CGT de menacer : « On voit poindre conseils et suggestions qui font peser de lourdes menaces sur les salariés et leur emploi. Les déclarations du ministre du Redéploiement industriel ne sont pas un accident de parcours. Si on allait vers de telles décisions, on se heurterait à l'opposition résolue de la CGT ».

Dans ce premier acte, les personnages importants sont, d'un côté, les ministres, et, de l'autre, Hanon, ses cadres et les syndicats. Les journaux passent d'une scène à l'autre, et l'on se croirait dans une tragédie grecque présentant en alternance les discussions entre les dieux de l'Olympe, Zeus et Héra devisant plus ou moins aimablement sur le sort à réserver à quelques humains, et les disputes entre humains sur terre : ceux-ci sont-ils les jouets des dieux ou sont-ils véritablement responsables de leur futur ? En ce qui concerne l'Olympe, il lui arrive même de s'inviter à la télévision, histoire de suggérer qu'il a choisi son camp. Le Président de la République y affirme : « Il y a un grave problème Renault auquel il faudra répondre dans les prochains jours ». Le verdict présidentiel n'est pas rapporté de manière identique dans tous les journaux. N'importe, ou raison de plus. Le Quotidien affirme : « La petite phrase sur la Régie Renault provoque l'inquiétude » (18 janvier).

Pour le grand public, c'est par Le Matin du 19-20 janvier que tombe la décision du gouvernement : « **Renault change de patron**. Laurent Fabius a offert la succession de Bernard Hanon à Georges Besse qui a accepté hier. La Régie hérite ainsi d'un patron de choc ». C'est la traduction ultra-rapide de la petite



phrase prononcée par François Mitterrand : « *Renault pose un grave problème qu'il faudra résoudre dans les jours qui viennent* ».

Le lundi 21, toute la presse reprend l'information, parfois en soulignant que la décision finale n'est pas tout à fait prise (la séquence formelle suppose une décision de nomination de Besse comme administrateur, une délibération du conseil d'administration le proposant comme président, une décision en Conseil des ministres acceptant cette proposition, un décret enfin ; assez curieusement, peu de journaux précisent cette séquence, mais on la trouve détaillée dans... L'Equipe). Mais il est clair pour tout le monde que les jeux sont faits. L'autorité de Bernard Hanon, déjà plus qu'écornée par ses échecs et le rejet de son plan, dont il a pris acte sans insister, est devenue insignifiante. L'analyse des articles de presse de la semaine montre des journaux traitant de tous les sujets enchevêtrés : la situation difficile de Renault et parfois les conditions de son redressement, les formules de départ de Bernard Hanon, les résultats du travail de Georges Besse chez PUK et, évidemment, le portrait du probable nouveau président.

Contrairement à ce qui s'est passé lors de l'arrivée de Besse à PUK, quand la quasi-unanimité des journaux a estimé que PUK, en difficulté, avait bien de la chance de voir arriver un homme comme Besse et que le gouvernement avait fait preuve de discernement, la tonalité de la presse est, en ce 21 janvier 1985, nettement plus nuancée. Sur l'action du gouvernement. Sur les conditions d'un redressement de Renault. Sur l'accueil fait à Besse.

Voyons ces points, en notant que l'orientation politique des journaux ne suffit pas à expliquer la variété des commentaires.

D'abord, beaucoup de journaux rappellent que Renault n'est pas une entreprise comme les autres. Si, en 1982, PUK n'était qu'une des entreprises fraîchement nationalisées, et si, donc, le cas PUK était un cas parmi d'autres, traité en même temps que de nombreuses entreprises industrielles et financières, souvent plus médiatiques, Renault a encore en 1985 l'image d'une société exceptionnelle, que d'ailleurs Louis Dreyfus présentait en 1982 comme exemplaire dans tous les sens du terme. Seulement voilà : « Vitrine des nationalisations, Renault en est devenue l'anti-modèle » (Le Matin, 21 janvier). En tout cas, elle reste « le plus grand théâtre de France » (L'Echo de la Bourse, qui dit citer Pierre Dreyfus, 24 janvier). Mais « un symbole a vécu, il s'agit d'en refaire une entreprise » (L'Expansion, février).

Pourquoi ? A cause de sa situation catastrophique : « Ses finances sont au bord du gouffre » (France-Soir, 21 janvier), « La Régie est en pleine crise sociale, psychologique et financière » (Le Quotidien, 21 janvier). Le *Herald Tribune* parle de « *recorded losses* », avec ces mêmes chiffres que toute la presse assène : au moins 9 milliards de francs de pertes en 1984.

Pour autant, fallait-il remplacer Hanon ? Assez curieusement, seule L'Humanité conteste le principe de cette décision, reprenant (comme Le Figaro) la phrase du secrétaire général de la CGT, Henri Krasucki : « Ce n'est pas un problème d'homme ». Mais les autres journaux brodent à peu près tous sur le même registre : peut-être Hanon n'est-il pas (ou plus) l'homme de la situation. Cela devait arriver, mais le premier fautif est le gouvernement, qui s'est conduit comme un actionnaire négligent et incohérent, et qui, pour s'en sortir, se comporte comme un goujat en licenciant Hanon comme il le fait. Le dossier Renault fournit aux journaux antigouvernementaux une matière de choix pour dénoncer les contradictions du pouvoir. Celui-ci n'avait-il pas confirmé et renommé Hanon quelques mois auparavant, en juillet 1984 ? On savait déjà que les comptes 1984 allaient être atroces. Alors, Hanon : un bouc émissaire ? Pour France-Soir, oui, il joue ce rôle. « Pour une raison simple. Le principal responsable de la crise actuelle de Renault est le gouvernement lui-même. Les fameuses avancées sociales, les contraintes inhérentes à son rôle de laboratoire social ont imposé à l'entreprise des charges qui ne pouvaient que compromettre ses chances dans la compétition internationale » (21 janvier). Les Echos attribuent au gouvernement un « manque de sang-froid ». Le Journal des Finances titre : « **Incohérences : Bernard Hanon, confirmé il y a huit mois, limogé aujourd'hui** » (24 avril). Le Figaro, sous la plume de Pierre Zapalski, publie un papier argumenté titré « **Question de méthode** » et tire à boulets rouges sur le gouvernement, qui se comporte comme un club sportif changeant d'entraîneur quand l'équipe perd. « Bernard Hanon sera chassé si l'on en croit les rumeurs, en l'absence de tout commentaire et de démenti du gouvernement. Tel un porteur de germes, il sera exclu de la horde, banni de la tribu. C'est la loi des clans dans les sociétés faibles, il suffit de désigner le fautif ; on charge ensuite ses épaules des maux passés, contemporains, et, pourquoi pas, futurs... Si, en agissant de la sorte, le gouvernement croit assurer son rôle d'actionnaire, on doit comprendre qu'il est expéditif en besogne et peu regardant sur ses devoirs... » Et le journal, qui avait d'abord évoqué la possibilité d'une *solution honorable* (laissant Hanon en place pour quelques mois), de poursuivre dans cette voie, dans cet article mais aussi dans bien d'autres qui vont suivre : Le Figaro a trouvé dans ces hésitations gouvernementales une occasion de plus de critiquer le pouvoir.

En lisant cette presse, on retrouve certains sentiments de l'époque. Un PDG dont personne ne pouvait défendre ni ne défendait le bilan financier (même si, plus tard, les analystes lui reconnaîtront une certaine vision en matière de produit automobile) devient une victime par les seules circonstances de son départ. On met en avant le fait que la fuite du Matin annonçant son licenciement lui avait été apprise alors qu'il était à



Pour le grand public, c'est par Le Matin du 19-20 janvier que tombe la décision du gouvernement : « Renault change de patron. Laurent Fabius a offert la succession de Bernard Hanon à Georges Besse qui a accepté hier. La Régie hérite ainsi d'un patron de choc ».

New York (Le Journal du Dimanche nous informe que l'un de ses collaborateurs le réveille alors qu'il est 4 heures du matin et qu'il dort – l'image qui suit n'est pas innocente – *du sommeil du juste*,... « Le gouvernement vous limoge. Un silence. Bernard Hanon encaisse le choc !... » (20 janvier). Limogé. « *Fired!* » (*Herald Tribune*), « *Guillotined!* » (*The Economist*). « Avec une brutalité qui faisait dire à un représentant ouvrier que les syndicats n'auraient jamais accepté qu'on licenciât ainsi un O.S. » (Le Nouvel Observateur). Ou encore « Le PDG de Renault : premier de charrette » (Libération, 22 février) ou Le Quotidien : « La purge débute » (21 février). Bien entendu, ces circonstances, si elles enjolivent parfois le portrait d'un sortant victimisé, ne sont pas faites pour aider son successeur. Comme le disent Les Echos le 23 janvier : « Bernard Hanon-Georges Besse, la transition dans les pires conditions ». Curieusement, cette attitude de défense de Bernard Hanon, dont on sait bien qu'elle est l'excellent moyen de s'en prendre au gouvernement pour la droite comme pour le Parti Communiste, ne s'arrête pas une fois Besse en place. On lit les mots de *régicide* (Auto-Hebdo, 5 février),

avec parfois l'astucieuse orthographe de « Régicide », on salue la belle tonalité de la lettre de départ que Hanon a envoyée à chaque employé.

Peu de noms de remplaçants possibles ont eu le temps de circuler dans la presse. En fait, l'article du Matin a au moins évité de voir soupesées les chances de certains candidats possibles. Ce sera donc « Besse, l'homme providentiel » (Le Matin, 20 janvier), présenté sous les titres suivants : « **Un manager de choc** » (Le Matin), « **Le pompier volant** » (Le Nouvel Observateur), « **Un homme à poigne** » (France-Soir), « **Un bâtisseur** » (La Vie Française). Que ce soit dans le corps des articles d'information ou dans les encadrés rappelant qui est Georges Besse, le nouveau PDG de Renault est décrit avec le caractère et les qualités que l'on mettait en avant en 1982, mais illustrées moins par son épopée dans le nucléaire (presque oubliée désormais) que par les résultats qu'il a obtenus en moins de trois ans chez PUK. Pour certains, il a sauvé PUK ; pour d'autres, ce fut au prix de réductions d'effectifs massives.

Retour sur l'homme, d'abord. « Ce solide Limousin, un peu bourru, qui préfère l'action à la parole » (La

Vie Française, numéro du 28 janvier au 3 février). « Issu d'un milieu ouvrier, cet homme est l'illustration vivante de la réussite à la force du poignet, laissant les états d'âme aux naïfs et aux rêveurs. Bardé de diplômes, Polytechnique et les Mines, il a toujours refusé de confier l'avenir au hasard » (Le Quotidien, 21 janvier). « Ennemi de l'esbroufe, volontiers secret, méfiant à l'égard des grands mots auxquels il préfère les grands remèdes » (Le Nouvel Observateur). « Comme les vrais habiles, Georges Besse dissimule son habileté derrière des dehors rugueux, qui lui sont, au demeurant, naturels. Sa forte stature, sa franchise brutale font fleurir sur son passage le stéréotype de l'Auvergnat autoritaire ».

Jacques Julliard, qui, à titre personnel, connaît bien Georges Besse, continue son excellent portrait par une analyse de son rapport à l'argent : « Car, s'il est un point où le nouveau patron de Renault se révèle conforme à la mythologie de son Auvergne natale, c'est bien dans son rapport à l'argent... Il ne déteste rien tant que le gaspillage et le laisser-aller. Il voit dans le laxisme financier la cause de l'injustice sociale et dénonce dans les démagogues des inconscients criminels : les pires des bourreaux, disait Péguy, sont les bourreaux mous. Patron social à sa manière, il professe que la seule façon de mériter cette épithète est de gagner assez d'argent pour pouvoir ensuite le distribuer ».

Il faudrait citer tout le papier de Julliard, car il continue logiquement cette analyse en annonçant que « le face-à-face avec la CGT ne manquera pas d'intérêt. Celle-ci, partagée entre le violent désir d'infliger une défaite au gouvernement socialiste et la prudence que lui inspire le souci de sauvegarder sa "forteresse ouvrière", n'a pas encore arrêté sa tactique ».

En tout cas, la CGT a déjà décidé de donner de Besse une image négative. Elle, et les journaux qui lui sont proches, n'ont pour cela qu'à reprendre les commentaires sur ce que fit Besse chez PUK pendant sa présidence, en changeant quelques verbes. Pour Le Quotidien, « **Il a sauvé Péciney en deux ans** ». Pour Le Matin, « manager de choc, il n'hésite pas à trancher dans le vif : fermeture d'usines en France, réduction d'effectifs... ». Pour cela, « il ne fallait pas être un enfant de chœur » (La Vie Française). Et le *Herald Tribune* dit la même chose : « *He has a reputation of being pragmatic and tough, particularly regarding cutting back workers and executives in seeking what the senior government described Saturday as "profitability and modernization", which is what Renault needs above all* » (21 janvier). Sans surprise, ces résultats ont une autre signification, pour L'Humanité, qui titre ainsi son portrait : « **Profession : dégraisseur** ». Le quotidien communiste dénonce « les "exploits" de M. Besse chez Péciney », et cite Roland Leroy, qui prétend que « nommer Besse à la tête de Renault, c'est indiquer clairement qu'il s'agit de porter de nouveaux coups à l'industrie automobile française et à l'emploi ». L'Humanité continue et détaille : « A la tête du groupe PUK, Georges Besse s'est surtout caractérisé par sa conception de la "rentabilité" calquée sur les *desiderata* du marché international des capitaux ». Le journal ne cessera jamais de tenter le rapprochement conceptuel entre Georges Besse et le *grand capital* : ce thème nourrira bien des animosités contre un homme qui était tout sauf un mercenaire de la finance internationale.

Dès l'arrivée de Besse chez Renault, presque toute la presse a donc décidé de mettre en scène le match qui va l'opposer à la CGT. Par exemple, dans Les Echos, dès le 21 janvier : « **Mauvaise nouvelle pour la CGT** ». Ou dans France-Soir : « **Renault : le nouveau patron face à la CGT** ». Pour cela, beaucoup d'articles n'hésitent pas à caricaturer. Sous la plume de Dominique Jamet, Le Quotidien titre : « **La déclaration de guerre** ». Certes, on apprend à la fin de l'article que le journaliste veut parler de la guerre entre la gauche archaïque et la gauche moderne, mais, quand même, Jamet est assez intelligent pour savoir que ce titre sera compris autrement ! En juin 1985, après avoir titré son article « **Le sanglier de Billancourt** », Le Nouvel Observateur rappelle que « dans les couloirs de la Régie, certains l'appellent "la Brute" ... » mais nuance : « Pourtant, c'est en douceur que ce polytechnicien auvergnat a toujours su négocier les suppressions d'emplois ». Là encore, le journal écrit en



« Dès l'arrivée de Besse chez Renault, presque toute la presse a décidé de mettre en scène le match qui va l'opposer à la CGT ».



grand son reproche, et le nuance en petits caractères. Libération use du même procédé, catégorique dans le titre, presque haineux, dès le 21 janvier : « **Georges Besse : patron et videur** »... De nouveau, le corps de l'article se veut plus explicatif, mais la violence du titre est brutale : certains écrivains, certains journalistes se rendent-ils compte que leurs lecteurs sont incapables de comprendre leurs textes au second degré ? Et que beaucoup nourriront, à cette lecture, une aversion (ou pire encore) contre un homme ? Cette question, que l'on a pu se poser pour des textes collaborationnistes en période de guerre et d'occupation, me trouble depuis que j'ai lu certains articles sur Besse, parce que je connais la suite de l'histoire. Et je sais déjà, comme tout le monde, que cette fin est un sacrifice. Aussi, je peux, de mon côté, lire, comme s'il s'agissait d'un lapsus lacanien, cette phrase de L'Echo de la Bourse dans laquelle ce journal adopte une autre façon de dramatiser en annonçant que Besse est « parachuté chez Renault comme une punition » (24 janvier). Qui est puni, Renault ou Besse ?

Très vite, L'Humanité, n'a plus d'hésitation. Chaque jour, elle revient sur la méthode Besse. Le 22 février, le journal multiplie les articles alarmistes. Voici trois titres, pour le même jour, rien que trois ! « **Renault à**

la fourrière ? », « **Inquiétude dans les usines** », « **La vigilance s'impose** ». Le 24 avril, on peut lire sous le titre : « **Avis aux salariés** » : « Chez PUK, ses principaux objectifs (de Georges Besse) ont été de tailler dans la chimie et de casser la CGT... Il n'a jamais caché une volonté délibérée de réduire le rôle de la CGT dans le groupe... Aux ouvriers de Péchiney qui revendiquaient, il répondit : "Vous voulez faire comme chez Renault ? Pas question. Ici on ne dépense pas l'argent à tort et à travers". Et pour être plus clair "Si je dirigeais Renault, ça ne se passerait pas comme ça". Avis aux salariés de la Régie... »

Rouge (le 25 janvier) évoque « **Besse de profil** » et raconte aussi que chez PUK, « effectivement, il n'y est pas allé de main morte » en réduisant les effectifs. Et le journal de sonner l'appel aux armes avec un vocabulaire guerrier : « Le front commun s'impose, sans hésiter, contre l'attaque. L'arrivée de Besse chez Renault signifie que le gouvernement a choisi de cogner vite et fort ». Plus tard, en mars, Rouge écrira : « Tout faire pour être prêts. La mobilisation générale est indispensable face à l'épreuve de force qui se prépare ».

(J'ai signalé dans le chapitre consacré au management ce que Besse pensait des conflits, inévitables mais

De Jacques Chaine à Georges Besse

Je suis frappé par un certain parallélisme entre l'assassinat de Jacques Chaine et celui de Roger Besse.

En 1976, le Crédit Lyonnais sortait d'une période de crise : difficultés, grèves dures. Les attaques de certains hommes politiques comme celles de syndicats désignaient cette banque comme responsable des difficultés d'entreprises et de particuliers. Une partie de la presse relayait ces accusations, parfois sans nuances ou vérifications. Le 14 mai 1976, son président Jacques Chaine était assassiné devant l'entrée du siège social de la banque, sur le trottoir. Il fut convenu de dire qu'il s'agissait là de l'œuvre d'un déséquilibré influencé par ce climat hostile au Crédit Lyonnais.

Dix ans plus tard, en 1986, c'est Georges Besse qui tombait, devant son domicile, attendu à la fin d'une journée de travail par un commando d'Action directe. Cette fois, le crime était signé, revendiqué, argumenté ; il le sera encore lors du procès. Les assassins voulaient atteindre un homme « coupable d'une tentative de résoudre certaines contradictions du système capitaliste par une atomisation extrême de la classe exploitée ». Peu importe la formulation de la revendication : je me suis toujours posé la question de savoir si le choix de Besse comme une des premières cibles ne devait pas quelque chose à la campagne d'opposition violente, parfois haineuse, qui fut menée contre lui par certains individus ou par certains groupes et qui fut ensuite relayée par des médias. La consultation des articles de presse de l'époque est éclairante sur ce sujet ; elle a évidemment pu influencer des esprits désireux eux aussi de combattre un « ennemi de la classe ouvrière ».

Le langage public n'est jamais innocent. Ni celui des journalistes, ni celui des écrivains, surtout s'ils sont doués : le talent n'excuse en rien les appels à la haine et au meurtre signés de belles plumes, qu'elles soient de gauche ou de droite. Dans certains pays, ce discours de condamnation extra-juridique s'habille de l'autorité des *fatwas* à prétexte religieux. Dans d'autres, aujourd'hui, aux journaux s'ajoutent les sites Internet ou les *blogs* aux jurisprudences encore balbutiantes : il n'est évidemment pas neutre de montrer la photo d'un adversaire politique au centre d'une cible de stand de tir, avec un fusil à lunette à côté, pour émettre un message encore plus clair ! Cette initiative de Sarah Palin ou de ses conseillers fut d'ailleurs soulignée en 2010 lors de la tentative d'assassinat d'une candidate démocrate... et reconnue par l'équipe de Sarah Palin elle-même, qui s'empressa, après l'attentat, d'enlever cet appel au meurtre de son site !

Amis journalistes qui aimez condamner le meurtre médiatique, je vous en conjure : quand vous faites semblant de ne l'attribuer qu'à vos confrères, relisez vos textes en vous demandant quelle influence ils peuvent avoir pour des lecteurs n'en comprenant les termes qu'au travers des définitions élémentaires d'un Petit Larousse !



qu'il faut traiter selon des règles du jeu ; il est évident qu'un vocabulaire de caserne donne une autre tonalité aux conflits... surtout quand ils n'existent pas encore).

Lutte Ouvrière (28 août) annonce des licenciements chez Renault et a trouvé dans l'actualité océanienne un argument d'un nouveau type : « C'est toute la classe ouvrière qu'on veut rendre malléable... On peut payer, nourrir, vêtir et transporter 6 000 gendarmes à l'autre bout de la terre, en Nouvelle-Calédonie, sans que cela perturbe l'économie... mais à la Régie Renault, 5 000 travailleurs seraient devenus pire qu'inutiles, nuisibles, et traités comme tels. Mitterrand veut démontrer à la bourgeoisie française qu'il saura être ferme contre les travailleurs ». Et Vie Ouvrière renchérit : « Visa pour la casse » (24 juin). Le Quotidien répond à ces charges dans son édition du 22 février. Il rappelle d'abord sa sensibilité politique : « Derrière ce bouleversement se profile l'échec des socialistes dans la gestion de la plus prestigieuse des entreprises nationales ». Puis, il enchaîne : « Il est des critiques, qui, dans les circonstances actuelles deviennent des compliments. "Profession : dégraisseur", titrait hier l'Humanité. Georges Besse n'a jamais eu la réputation de travailler dans la dentelle. La méthode Besse est aussi la manière forte. Mais c'est elle qui a permis à Péchiney de revenir de plus de 4,5 milliards de francs de pertes en 1982 à plus de 500 millions de bénéfices en 1984 ». Et le journal ajoute, le même jour : « Le nouveau PDG accueilli par un tir de barrage syndical ».

Encore quelques citations concernant Besse. D'abord, celles qui sont plutôt positives et favorables : « Besse la Chance » (Les Echos, 21 janvier) ; « Super-Besse est arrivé » (Toutes les Nouvelles des Hauts-de-Seine, 30 janvier) ; « Zorro est arrivé... Ceux qui l'ont approché, ces quinze derniers jours, sont unanimes, il est solide, il bouffe du dossier à hautes doses » (Auto-Hebdo, février) ; « Un homme tout en muscles, grand et solide Auvergnat, qui sait sourire mais a horreur de perdre son temps. "Rien ne semble l'effrayer", dit l'un de ceux qu'il a rencontrés parmi les premiers » (Action automobile et touristique, 28 février).

Ensuite, celles qui nuancent : « Un bâtisseur, disent les uns ; un monomane, disent les autres » (Le Nouvel Observateur, juin 1985). Dans un excellent portrait de juillet 1985, l'Auto-Journal développe, sous la plume alerte de Gilles Guérithault, la comparaison du jardinier, que, décidément, nous trouvons à doses répétées dans ce numéro. « **Le jardinier de Boulogne.** Jardinier ? Acceptera-t-il cette qualification, cette qualité ? Je le crois. A sa tâche écrasante, il apporte l'attention et la passion, la conscience et la patience propres à cette profession rustique et magnifique. Mais attention : Georges Besse cultive, outre l'humour et le bon sens, des terres et des variétés également singulières. Il ne plante pas (il n'aime d'ailleurs pas les plans, trop rigides) ; on a trop planté avant lui,

avec profusion et confusion. On a surinvesti. La surcapacité révèle l'incapacité...

Georges Besse manie surtout le sécateur. Il arpenté son parc. Il élimine les végétaux qui végètent, les excroissances douteuses et coûteuses. Il tranche parmi les branches. Il émonde. L'émondage favorise la croissance : le dictionnaire l'affirme, tout le monde le sait... sauf quelques dirigeants insouciantes. Les managers font-ils le ménage ? Georges Besse s'y emploie ».

Plus loin, Guérithault poursuit son portrait du bon dirigeant sur un registre que l'on peut indifféremment rapprocher de La Fontaine, La Bruyère ou Saint Mathieu, et dans des formulations qui mériteraient d'être proposées comme sujets de commentaires dans les écoles de gestion : « Sous le soleil et sous l'orage, le bon jardinier garde le sourire ; il travaille et attend la récolte. Besse sait habiller de bonhomie sa rigueur, et accueillir avec humour les caprices de la fortune. Il connaît le prix du temps. Il a besoin de quelques années, et de tranquillité ».

On sait, hélas, comment ce temps lui fut compté.

Revenons au début de 1985. Les jours passent. Renault « est dans l'attente d'un électrochoc » (Le Monde, 21 janvier) Mais la presse est frustrée : voici un patron qui ne frétille pas d'aise quand on l'invite sur les plateaux, et qui refuse toute interview (au risque évident de laisser le monopole de la parole à ses adversaires).

Dès février, la CGT laisse entendre que sa période de réflexion et d'attente est terminée. Personne n'est surpris : elle passe à l'offensive. Elle essaie d'utiliser le dossier Moskvitch, un projet de *joint-venture* avec une entreprise d'Etat soviétique négocié en grande partie par un de ses propres cadres (sans doute avec l'accord de Bernard Hanon ou d'un membre de la direction, mais Alain Frèrejean attribue cette initiative à la seule CGT). Besse est en train d'écarter cet investissement à cause de son caractère déficitaire et parce qu'il ne tient pas à s'alourdir dans le domaine des machines-outils. Evidemment, solidarité prolétarienne oblige, la CGT va regretter les 5 000 emplois perdus (mais où a-t-elle bien pu trouver ce chiffre ?) et les 7 milliards de chiffre d'affaires (même question) (Les Echos, 7 mars). Pour Le Monde, Besse ne fait que mettre en place une politique simple : « Il est temps d'en finir avec la cogestion de la CGT chez Renault » (8 mars). Et, pour le même journal, « le conflit Moskvitch n'est pas pour déplaire à Besse, dont l'une des tâches majeures est bien de rétablir l'autorité de la direction » (12 mars). Le chapitre Moskvitch, qui est parfois décrit comme un symbole du climat des relations franco-soviétiques, voit la CGT s'arc-bouter : « Nous vous prévenons : la CGT n'acceptera pas une telle décision. Avec les salariés, nous ne laisserons pas faire » (L'Humanité, 11 mars). En vain. Ajourné *sine die*, le dossier franco-russe de machines-outils ! Frèrejean ajoute dans son livre (mais je n'ai pas retrou-



vé cela dans la presse) : « Accompagné à la porte sans ménagement, l'ambassadeur d'URSS... » (Je ne comprends pas : à mon avis Besse voulait donner une leçon aux syndicats, mais il était trop habile pour humilier un ambassadeur). La CGT va vite s'apercevoir qu'il ne suffit plus de menacer pour que Besse recule : « On vous prévient, la CGT n'acceptera pas cette décision ». Ah bon ?

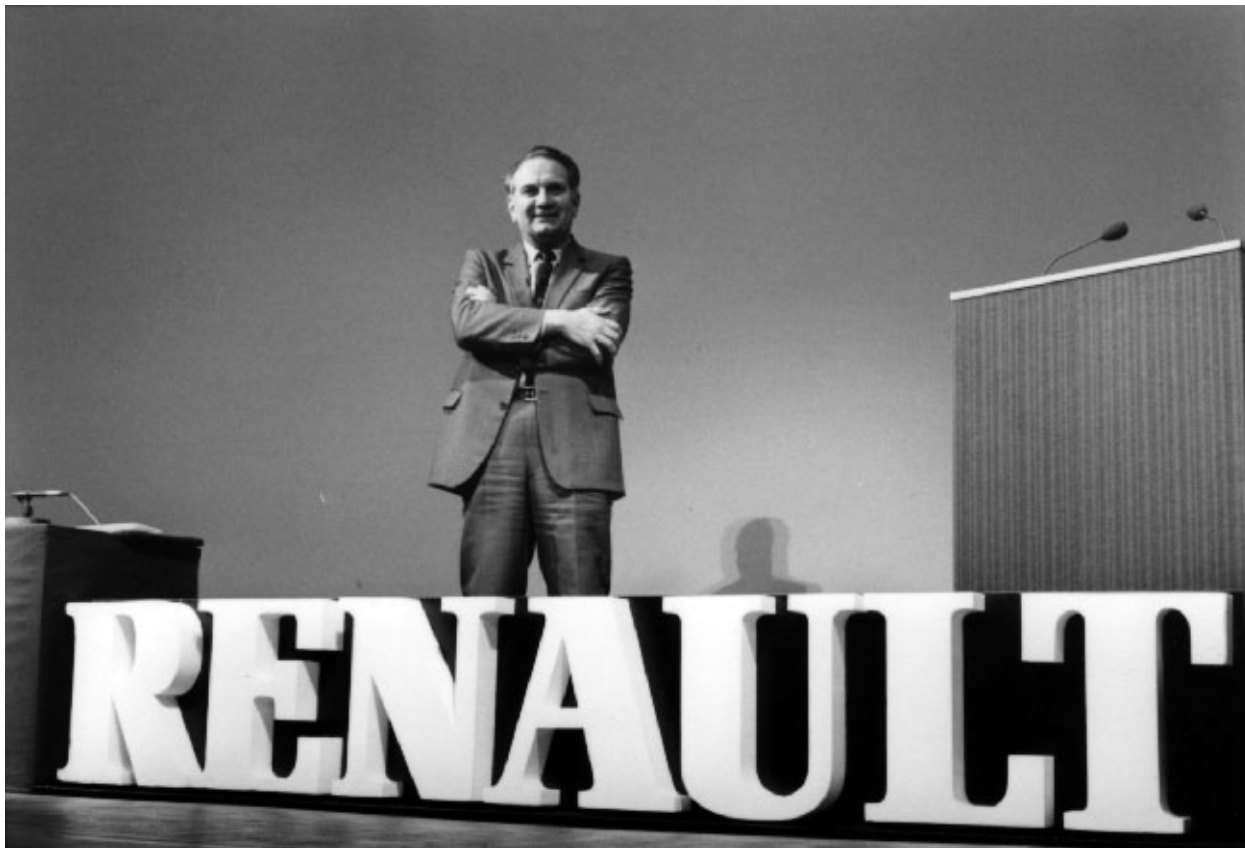
Mais le conflit se durcira bien plus encore avec l'annonce du plan de réduction d'effectifs en juin, et les incidents ou escarmouches qui suivront. La presse relève les épisodes du PDG interpellé sur les Champs-Élysées, d'un cadre emmuré, d'un train déménageant du matériel entre deux sites de l'entreprise et bloqué par des militants de la CGT, de la plainte déposée contre les administrateurs pour divulgation de documents du conseil d'administration. Si certains journaux se félicitent que pour la Régie soit venue l'heure du « **dépouillement** » (Le Monde, 12 juillet) : « **Besse fait le ménage** » (Le Midi Libre, 16 juillet), pour d'autres, le patron sonne « l'ouverture de la chasse au pouvoir cégétiste » (Libération). « La CGT veut l'épreuve de force » écrit Le Figaro, à propos de l'investissement du siège des Champs-Élysées par une cinquantaine de syndicalistes ayant « emprunté » des voitures dans un entrepôt ouvert de force. Dès la rentrée, des conflits beaucoup moins anecdotiques surviennent au Mans et à Billancourt. Pour Valeurs Actuelles, « Besse est bien l'anti-Hanon » (21 octobre). Le conflit est bien là ; la presse qui

l'avait prévu a du grain à moudre. Et l'un des personnages de la pièce assume, sans forfanterie, mais sans hésitation.

Terminons cette lecture d'un gros dossier de presse sur la Régie en 1985 par deux derniers portraits. Le Monde du 24 décembre se doit de placer Besse parmi les hommes-clés de 1985 : « Un an de présidence de Georges Besse aura suffi pour détruire la valeur de mythe qu'avait acquise Renault depuis la Libération... Fidèle à son image d'élagueur de branches mortes, cet ingénieur des Mines aux allures de paysan auvergnat, qui adore jouer les mauvaises langues a soulagé la Régie d'un maximum de fardeaux accumulés au fil des ans par mission de service public. Avec le consentement et le soutien financier d'un gouvernement enfin trop heureux d'avoir trouvé celui qui oserait tenter le sauvetage de la Régie sans faire de concessions à quiconque ».

Tonalité forcément différente dans L'Humanité (21 octobre) : « **Georges Besse : empereur ou grognard ?** Un style d'auvergnat bourru, un physique massif rappelant un peu Raymond Barre, une conception de l'autorité rappelant un peu l'adjudant-chef, Georges Besse, 58 ans et toutes ses dents, se définit comme un pessimiste actif. Ceux qui le connaissent et n'ont pas de ces pudeurs l'ont surnommé l'empereur, ce qui correspond visiblement mieux au profil du personnage ».

Une parenthèse, pour évoquer un facteur dont je n'ai pas toutes les clés. Une entreprise comme Renault est



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R



un des plus gros pourvoyeurs de publicité pour les journaux. Dans certaines analyses sur le pouvoir supposé de la presse, des commentateurs pessimistes laissent parfois entendre que les clients publicitaires importants peuvent peser sur la tonalité de certains articles de presse les concernant. Et que les services de communication d'entreprises comme Renault sont souvent, quand leurs responsables sont bons, assez bien organisés pour faire passer de manière positive les messages concernant leurs produits ou leurs patrons. Il est certain que Renault, en particulier par son contrat global avec Publicis, a su mettre en œuvre des politiques de communication qui ont débordé le seul cadre des produits dont il fallait vanter l'excellence. Le meilleur exemple, sous l'ère Besse, en a été cette campagne à la fois interne et externe : « Déterminés » (signalée dans l'article sur le management). Une campagne à laquelle Besse a contribué : on n'a pas besoin d'avoir accumulé d'excel-

lentes notes en épreuve de dissertation pour sentir les mots qui portent.

Mais si un budget de publicité peut payer de beaux encarts, à la bonne place, et même aider à diffuser du *publi-rédactionnel*, peut-il faire éclore sur la vie d'une société et de son patron des articles qui relèveraient de la flagornerie ? Dans le cas de Renault, ce théâtre immense avec des millions de spectateurs qui se veulent tous aux premières loges, je ne le crois pas. Si Besse a été loué par la grande majorité des commentateurs pour son action à la tête de Renault, ce n'est pas à cause de la publicité payée par l'entreprise ; c'est parce qu'il a permis qu'il y ait, de nouveau, adéquation entre ce que prétendaient ces messages publicitaires (« nous vous proposons de belles et bonnes voitures ») et ce que clients, ouvriers, partenaires désiraient revoir : ces voitures sont construites et vendues par une société efficace et digne, dont vous pouvez être fiers.