

# La jeunesse d'un polytechnicien

C'est l'histoire d'un enfant.

C'est l'histoire d'un enfant issu d'une famille modeste, doué, intelligent, encouragé dans ses études et qui réussit au concours d'entrée à Polytechnique.

Un parcours que certains ont pu à juste titre appeler *un destin français*. Oui : un destin français. Un très beau parcours, mais qui, pour les vingt premières années de formation, n'est pas tellement exceptionnel dans notre pays : on peut trouver des similitudes entre les débuts de Georges Besse et les débuts de nombreux polytechniciens, avec le même ensemble d'ingrédients : une famille simple ;

le repérage par un système enseignant capable d'évaluer et de sentir chez un gamin des qualités sortant de l'ordinaire ; des parents d'abord un peu craintifs devant l'inconnu, puis fiers et consentants à laisser leur rejeton poursuivre ses études, dès qu'ils auront appris que l'Ecole Polytechnique, où la formation sera gratuite, représente à la fois la certitude d'un beau métier et l'ouverture vers de nombreuses possibilités orientées d'abord vers le service de la collectivité.

par **Christian MARBACH\***

**P**our beaucoup de polytechniciens, raconter les premières années de la vie de Georges Besse jusqu'à Polytechnique et l'école d'application reviendrait un peu à se raconter soi-même. Il leur serait aisé de se revoir studieusement assis dans une salle de « taupe » ou arpentant la cour du Lycée Saint-Louis (dans les années 1950) pour attendre, stressé, le moment d'entrer dans une salle d'interrogation pour l'oral du concours – ou encore, pour les bons élèves provinciaux arrivant à l'X après leur succès, repenser à cette surprenante prise contact avec Paris à partir de la rue Descartes (tout du moins, avant 1976, avant le transfert de l'Ecole à Palaiseau) : dans son livre, préci-

sément titré *Les bons élèves* et paru chez Denoël en 1955, le romancier Jean Paulhac a plaisamment raconté ce parcours. Celui de Georges Besse. Celui de beaucoup de ses amis. Le mien aussi.

Mais avant de raconter l'arrivée sur la Montagne Sainte-Geneviève, il faut commencer par le début, c'est-à-dire relater l'enfance d'un jeune garçon dont les capacités impressionnent suffisamment ses professeurs pour que le proviseur du lycée Blaise Pascal convoque ses parents, *pour conseiller qu'il poursuive des*

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

*études de haut niveau ; il ajoute qu'il devrait viser d'entrer à l'École Polytechnique. Ses parents et Georges se taisent et, rentrés chez eux, cherchent dans le dictionnaire ce que peut être cette École Polytechnique dont ils n'ont jamais entendu parler (1).*

Ou plutôt, remonter encore plus loin, pour essayer de donner au lecteur un éclairage sur l'environnement des premières années de Georges Besse ; nous le ferons, avec la discrétion qui convient et en n'utilisant que des matériaux déjà publics ou confiés à l'auteur de ces lignes sans réticence aucune.

## UNE RÉGION, UNE ÉPOQUE, UNE FAMILLE

La partie la moins confidentielle de ces premières scènes est leur décor : l'Auvergne. Une région qu'il suffit de nommer pour laisser entendre une nature rude, avec ses *pays* qui, sans atteindre des altitudes vertigineuses, méritent le respect quand on les gravit, un climat sans tendresse apportant le blanc dense de la neige ou les pluies qui approvisionnent régulièrement *le château d'eau de la France*, un isolement jamais tout à fait réduit, malgré les innombrables tentatives de *désenclavement*, une population qui a gardé le goût de la parole rare et qui connaît celui de l'effort. Décrire un Français comme étant un Auvergnat, c'est encore plus signifiant que le fait d'évoquer la région de l'Auvergne, cela a été vrai avant que Vialatte n'écrive ses livres, que Georges Pompidou ne devienne Président de la République ou que Georges Brassens (encore un Georges !) ne fredonne une chanson dédiée à *L'Auvergnat* ; les journaux parlant de Georges Besse n'ont jamais oublié de rappeler cette origine : en un mot, celui d'Auvergnat, ils avaient la certitude d'avoir fait une excellente esquisse de son portrait.

Une fois en situation de responsabilité, Georges Besse comprit assez vite qu'il pouvait tirer profit de l'affichage tranquille de cette origine. Il y avait évidemment de la rouerie à laisser prospérer cette image, mais cette rouerie était d'autant plus facile à pratiquer qu'elle correspondait dans une large mesure à la vérité.

Devant les cadres et employés des entreprises qu'il dirigeait, il savait renforcer son accent pour rappeler qu'il n'acceptait pas le gâchis : un sou est un sou (prononcer : « *un chou est un chou* »). Aux membres du comité directeur de PUK, il rappelait la liste des petites gares que desservait le train qui l'emmenait en vacances chez ses grands-parents, ou le ramenait ensuite à Clermont-Ferrand.

André Giraud, qui a prononcé l'éloge funèbre de Georges Besse lors de cette cérémonie des Invalides qui se déroula comme le dernier chant tragique d'une épopée, et avec une émotion que (pour une rare fois) il ne parvenait pas à dissimuler, a évidemment rappelé cette origine et les Auvergnats, *ceux qui t'ont connu*

*comme enfant, dans cette Auvergne où tu as pris le goût du terroir, des fruits et des fleurs, dans ta famille qui t'a enseigné ce que signifiaient la vie modeste, l'honneur du travail obstiné, la valeur de la dignité et de la discrétion.* On voit apparaître ici une seconde caractéristique du portrait-type brossé par tous les commentateurs, amis, collègues ou journalistes : la dimension du milieu familial. Ajouter que Besse sortait d'une famille simple était, à l'évidence, renforcer l'image d'un homme solide, en expliquant qu'il ne devait sa réussite à aucun coup de pouce venu de son entourage. Pour lui, ni richesse d'un patrimoine matériel reçu au berceau, ni éclat de la culture échangée en famille et disponible dans une riche bibliothèque où s'entassaient les livres, ni appartenance immédiate à des réseaux de savoir ou de pouvoir, ni aisance naturelle acquise dès le berceau pour se mouvoir dans un milieu parisien raffiné. Non. Écoutons Robert Galley (2) : *Georges Besse était issu du peuple. Il a souvent parlé de la misère des petites gens, de son père, qui, en plein hiver, montait les poteaux télégraphiques pour réparer les lignes téléphoniques endommagées par la neige. Il évoquait cela avec l'émotion d'un homme du Massif Central qui a connu la souffrance des hommes.*

En public, Georges Besse ne mettait pas en avant la modestie de sa famille, mais sans jamais en avoir honte pour autant. Le grand-père paysan. La dimension rurale, prolongée dans le jardin de ses parents, au pied de leur logement de Clermont-Ferrand : il était exploité avec l'attention qu'il méritait en tant que nécessité économique (plus tard, le sien, plus fleuri que potager, était soigné avec une tendresse qui lui rappelait certainement ses origines). Le père, poseur de lignes téléphoniques, souvent en montagne, à la fois fonctionnaire et ouvrier, dans cette catégorie de modestes fonctionnaires voués non pas au bureau mais au travail manuel, se consacrant à des tâches qui, aujourd'hui, se trouvent souvent externalisées et confiées à des sous-traitants. C'était ainsi, cela ne l'avait pas empêché de devenir ce qu'il était devenu, au terme d'un algorithme très spécifiquement français : collège, lycée, taupe, Polytechnique, puis les Mines. L'ascenseur social - expression absurde, car ce parcours n'a rien à voir avec une montée en ascenseur où il suffit d'appuyer sur un bouton...

Il ne faut pas, maintenant, oublier de parler de Clermont-Ferrand. Je ne sais pas s'il trouvait du charme à cette ville que ses propres enfants décrivent comme une ville grise, austère, sombre : couleur de lave. Une ville où l'on travaille, et dont les habitants ont su édifier à la fois de belles églises romanes et une

(1) Extrait de la plaidoirie de Maître François Sarda lors du procès des assassins de Georges Besse.

(2) Dans son intervention lors d'un colloque de l'Institut de l'histoire de l'entreprise.

entreprise bâtie sur des valeurs de sérieux et d'application, qui ne refusent ni les nouveautés technologiques ni les compétitions internationales. Dans un court texte d'hommage amical (3), Jacqueline Beytout a su rappeler à la fois l'origine modeste et rurale, et le genre d'hommes qui parfois surgissent de ces territoires pour y construire villes et industries : « *Les pieds bien ancrés dans la glaise, il (Georges Besse) a la puissance des bâtisseurs de cathédrales* ».

Et puis n'oublions pas ce qu'était le contexte historique des études du jeune Georges : l'avant-guerre, les discussions politiques que son père ne fuyait pas, puis la guerre ; dès la déclaration de guerre, la présence, à Clermont-Ferrand, de nombreux réfugiés alsaciens ; après la défaite, la mise en place du régime de Vichy (un Vichy géographiquement tout proche) ; l'Occupation, avec une présence allemande massive à partir de 1942 ; les informations plus ou moins fiables sur le front des opérations militaires en Europe : comme des milliers d'enfants, Georges avait une carte sur son mur et, pendant quelque temps, il écrit un journal de la guerre sur un cahier ; les procès politiques, comme celui intenté à Pierre Mendès-France à Clermont-Ferrand ; le traitement réservé aux Juifs ; les conversations sur le maquis, dont il savait que les paysans de sa famille le ravitaillaient ; les discussions sur le Service de Travail Obligatoire : à son âge de collégien, Besse a connu et vu tout cela, il aurait pu être personnellement concerné, à une ou deux années



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

Photo d'identité de Georges Besse enfant.

près, il en a évidemment été témoin comme il le fut, après la Libération, de scènes de femmes tondues, une image qu'il n'oubliera jamais.

## UN ÉCOLIER D'ABORD ORDINAIRE

Sans doute le travail scolaire fut-il un dérivatif par rapport à ce contexte historique lourd, et souvent angoissant. Le petit Georges vécut des années faciles à l'école primaire de son quartier, là où, quelques années auparavant, le jeune Fernand Raynaud usa ses fonds de culotte. Mais ensuite, il ne se coula pas immédiatement dans les habits pauvres mais soignés du bon lycéen, sérieux et travailleur. Car Georges se sentait mal à l'aise dans un univers plus bourgeois, souvent plus cultivé, où il faisait figure d'enfant mal dégrossi et différent du milieu ambiant, celui des professeurs comme celui des élèves (4). A ce propos, Françoise Besse aime raconter l'épisode de la fuite chez les grands-parents, le genre d'anecdote que l'on pourrait lire chez Alphonse Daudet. Assez honteux de son livret scolaire et certain que ses parents n'aimeraient pas du tout les appréciations qu'ils y trouveraient, car elles risquaient de gêner son admission en seconde, Georges décide, sur un coup de tête, de se réfugier chez ses grands-parents, en Corrèze, histoire de se mettre à distance des reproches ou des punitions. Sans doute n'était-il pas tout à fait certain d'avoir pris la bonne décision ! Croyait-il vraiment pouvoir se faire oublier un peu ? Ou cherchait-il, inconsciemment, à tester ses parents ?

Eux, en tout cas, recevant le carnet de notes, n'hésitent pas longtemps et font à leur tour une soixantaine de kilomètres à vélo pour retrouver leur enfant et lui faire la morale. Plus que par le sermon, sûrement argumenté et qu'il considérait comme mérité, le jeune Georges fut frappé par l'effort physique que ses parents avaient consenti. Le test avait été probant : ils vinrent expliquer au jeune fugueur les règles du jeu, la règle morale (que cela ne se faisait pas, qu'il fallait savoir affronter les conséquences de ses actes). Et aussi la règle du jeu professionnelle : seul le travail, avec sa sanction par de bonnes notes, le conduirait à un métier satisfaisant.

Cette aventure fut plus qu'une historiette répétée plus tard avec délectation dans la famille, plus qu'un petit paragraphe insignifiant dans ce chapitre consacré au parcours initiatique. Ce fut une sorte de déclic précédant ou renforçant la prise d'une décision, celle de travailler sans hésitation et, bientôt, avec plaisir. Le plaisir de comprendre. Celui de comprendre vite, et

(3) Article paru dans *Les Echos* du 19 novembre 1986.

(4) Reçu, encore enfant, dans une maison moins modeste que celle de ses parents, il avait été surpris et ébloui de contempler des plafonds tout blancs, lui qui ne connaissait que des intérieurs couverts de suie.



Cour d'Honneur &amp; façade intérieure

© TOURS &amp; S. FORTIER &amp; LISA

Vue de la cour d'honneur du lycée Blaise Pascal à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). Carte postale.

CHRISTIAN MARBACH

parfois, souvent, plus vite que les autres. Le plaisir des bonnes notes, des prix, des tableaux d'honneur. Le plaisir de rendre ses parents heureux. Et la diminution du sentiment de gêne qui l'habitait, au début de ses années de collège et de lycée.

Au lycée Blaise Pascal de Clermont-Ferrand, Besse eut peu d'amis, de vrais amis. Il y est toujours resté prudent, réservé, bon camarade, mais se liant difficilement : toujours cette conscience de la différence sociale face aux fils de famille, de notables ou de cadres de chez Michelin. Laurent Fabius rapporte, à ce sujet, une confidence de Georges Besse : *François Michelin et moi étions dans la même terminale : là pouvaient s'arrêter ses études, là devaient commencer les miennes*. Ce sentiment peut conduire à des révoltes stériles ; chez Georges Besse, il amena à la fois une certaine méfiance devant le pouvoir de l'argent, mais surtout l'envie de travailler pour se placer sur un autre terrain que celui du milieu social, du patrimoine et des revenus. Un *addendum*, pourtant, une nuance : Besse a aussi eu au lycée des camarades qui lui sont restés assez proches, comme, par exemple, deux futurs membres importants du Parti Communiste : Pierre Juquin, qui

entra à Normale Lettres et connut au sein du PC une carrière qui l'amena à s'écarter de la ligne du Parti, et Pion, qui, discrètement, s'occupa plus tard des finances du Parti. Georges Besse, qui était viscéralement anticommuniste, affichait cette conviction qu'il avait renforcée en prenant des responsabilités dans le secteur nucléaire où l'obsédaient les éventualités de complot antifrançais ; il sut pourtant rester en contact avec ces condisciples clermontois : la camaraderie sincère avec ces *camarades* un peu spéciaux relevait peut-être aussi (plus tard) de l'habileté, mais elle était effectivement née sous les préaux.

#### EN CLASSES PRÉPARATOIRES AUX GRANDES ÉCOLES

Et maintenant, en taupé ! La guerre est finie ; on peut travailler avec l'esprit plus libre. Georges Besse le dira sous forme de boutade, on le lit dans l'entretien Delgado dont j'ai présenté la genèse par ailleurs. Besse, donc, dira que ce *babut* (Blaise Pascal) fabri-

quait en ses classes préparatoires un reçu à l'X une année sur deux, et qu'il suffisait donc de viser la bonne année. Cela n'était pas si simple, et ce bon mot n'est qu'un mot. D'abord, parce que les résultats de ce lycée, sans jouer dans la première catégorie des établissements parisiens, étaient tout à fait honorables (il n'y a pas que Louis-le-Grand, en France, il y a aussi Clermont-Ferrand et Strasbourg !); ensuite, parce que le parcours de Besse jusqu'à son admission à l'École Polytechnique y fut moins évident que l'on pourrait le croire quand on connaît les capacités scientifiques dont il fera preuve dans la suite de sa carrière (5).

Car si Besse était certainement fier d'être entré à Polytechnique, il fut d'abord affreusement vexé d'y avoir échoué au concours de 1947 en 3/2, c'est-à-dire après sa première année de mathématiques spéciales. Avec des notes moyennes, pas du tout honteuses, mais qui ne permettaient pas l'admissibilité (9,5 et 11,5 pour les deux compositions de mathématiques; 13 en chimie; 13 en physique, 8 en français, 3,5 en épure (6). Quand il apprend cet échec, Georges se pose d'abord la question de savoir s'il va s'obstiner, ou non. Mais sa mère, avec beaucoup de bon sens, le lui impose; elle sent qu'il a parfaitement les moyens de passer de l'autre côté de la barre et, attentive aux modestes revenus de la famille, elle n'oublie pas non plus qu'en cas de réussite, Georges sera pris en charge par l'État. Aussi (il le confiera plus tard à son épouse), Georges décide de se passer presque totalement de vacances. Il achète les divers ouvrages d'annales qui donnent le texte des compositions proposées les années précédentes à tous les concours et des colles proposées aux oraux (aujourd'hui, nos petits-enfants les trouvent et les échangent sur Internet). Il les traite, sans exception. « *En reprenant la taupe, il était armé* ». A vrai dire, les notes de l'admissibilité en 1948 ne sont pas encore extraordinaires, mais largement suffisantes: 12 et 14,5 en maths, 10 en chimie, 16 en physique. Le français reste faible: 6,5 seulement. A ce propos, si Besse savait écrire avec précision des lettres claires et fortes d'une page, avec d'ailleurs une très belle écriture manuscrite (celle adressée aux Renault en 1985 est un exemple à citer et à développer, dont nous parlerons par ailleurs), il n'a jamais ou presque jamais eu envie d'écrire autre chose, un article ou *a fortiori* un livre: Besse ne sera pas Auguste Detoef, même s'il lui arrivera aussi d'inventer ou de raconter des histoires savoureuses, et il ne sera jamais Marcel Demonque, dont beaucoup de pages de ses *Textes et propos* auraient pu refléter sa pensée sur l'entreprise et la société.

Mais revenons au concours. Le total des notes à l'écrit n'est certes pas connu du candidat avant l'oral, mais le sentiment qu'en a Georges lui permet d'entrevoir la suite du concours avec sérénité, et Besse déroule les oraux avec des 15,5 et 15 en mathématiques, 17 en physique, 16 en chimie, 18 en anglais. Son rang d'entrée est très bon: il est 45<sup>e</sup>. Sa mère avait eu bien raison de le pousser (et elle ne savait pas encore que ce

rang serait formidablement amélioré lors des années passées sur la Montagne Sainte-Geneviève).

(Une parenthèse: on pourrait, à l'occasion de ce récit, gloser sur les aléas de la sélection qui sert, en France, à répartir les élèves entre les grandes écoles d'ingénieurs. Les adversaires de ce système pourraient illustrer leur position en expliquant que seule une faute de signe avait empêché le jeune Georges d'être admis dès sa première tentative. Mais les avocats de la sélection par le mérite pourraient à bon droit poser cette question: quel autre système aurait permis à un fils d'ouvrier pauvre, sans recommandations, d'étudier en étant certain que sa seule formation lui permettrait de bénéficier des meilleurs enseignements de la République? Un système qui présente une efficacité certaine, en faisant, d'un jeune garçon doué, un cadre qui se sent redevable de cette promotion à l'égard de la Nation).

(Une autre parenthèse: beaucoup d'anciens élèves de grandes écoles font mine d'avoir été dégoûtés par le rythme des études en taupe. Pas Besse: cet effort d'apprentissage (et même parfois, de bachotage) ne le rebutera pas: il le poursuivra à l'X, et plus tard certains témoins diront qu'il lui arrivait de relire ses cours de taupe, pour le plaisir et parce qu'il considérait qu'ils constituaient le socle de ses connaissances scientifiques. Celles-ci n'étaient pas pour lui un simple marchepied utile pour atteindre les places de direction, mais un bagage plein de sel, même s'il n'en fera pas le seul contenu de son métier).

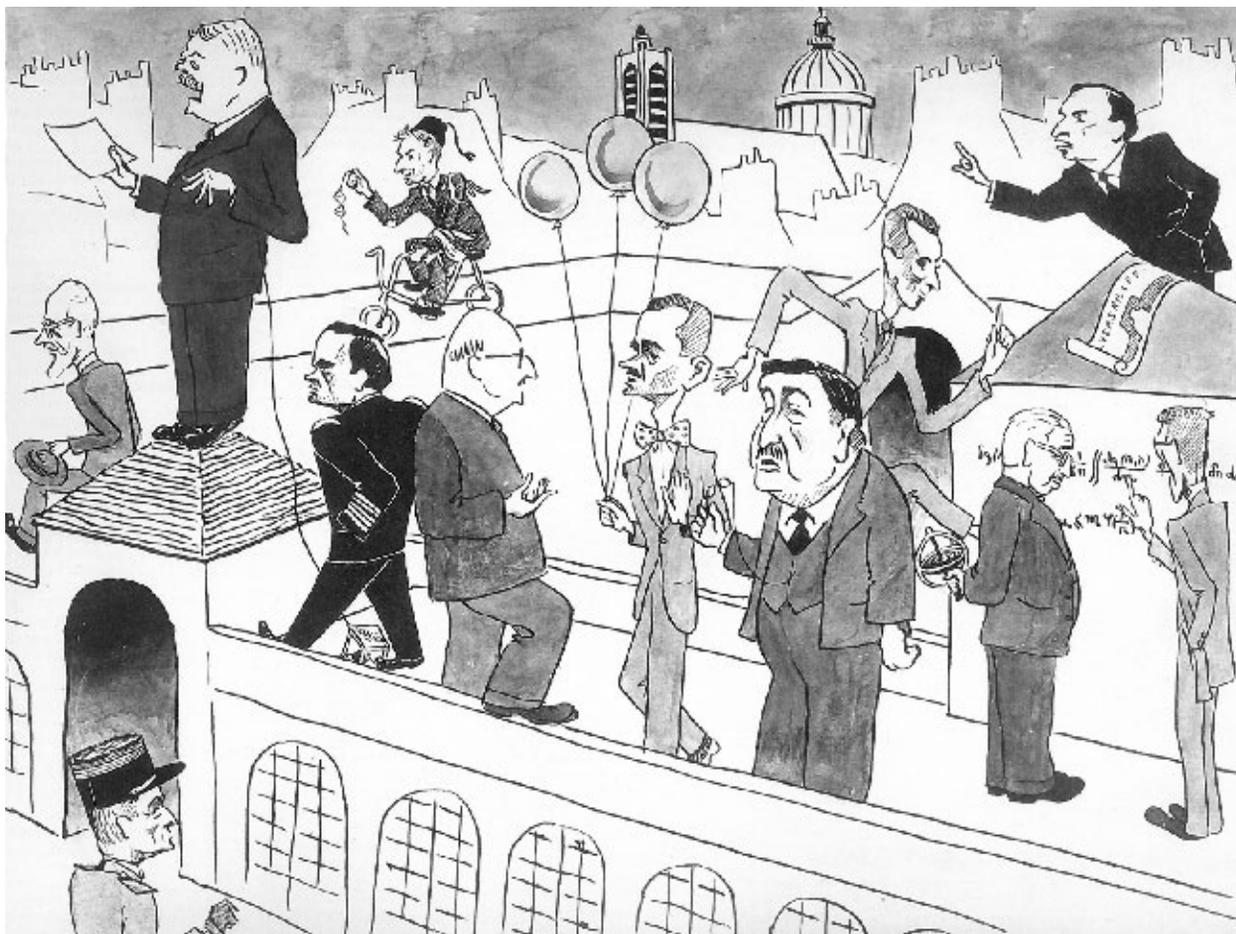
## A POLYTECHNIQUE

Après une année de service militaire et de classes (pour Georges, les transmissions, à Montargis, puis à Laval), direction: Paris, pour deux années d'école. Temps d'études, de camaraderies, de quelques retours en famille, de quelques sorties de provincial assez esseulé dans la capitale (je vois très bien ce que cela a pu être).

On peut avoir sur ses années polytechniciennes des témoignages: il reste heureusement encore assez de « cocons » de Besse pour raconter comment celui-ci se fit une place parmi ses camarades. D'abord, sur le plan scolaire. Besse étudia et travailla avec ténacité;

(5) On lit cela dans l'entretien qu'il accorda, en tant que président de Péchiney-Ugine-Kuhlmann, à un thésard qu'il accepta de recevoir: un entretien rare dans la carrière de Besse, un entretien ouvert, voire parfois primesautier. Cela est autant dû au jeune interviewer, Guy-Clarín Delgado, un thésard qui sut amener son illustre interlocuteur sur le terrain des confidences, qu'à un Besse fort détendu et tout heureux de se « lâcher ».

(6) Ces notes ont été recopiées dans le dossier d'élève de Georges Besse à l'École Polytechnique, que nous avons pu consulter grâce à l'autorisation de Madame Besse.



CHRISTIAN MARBACH

Caricature représentant l'encadrement et le personnel enseignant de l'École Polytechnique. Extrait d'un « album promo » : Album de photos individuelles de la promotion 1948. Éditions Darby, Paris, 1948-1949.

contrairement à certains, il ne se vantera jamais d'avoir réussi à l'X sans travailler ; il s'efforcera de préparer ses examens avec sérieux pour y obtenir des notes le conduisant à un classement exceptionnel : Besse sortira second après les deux années de Polytechnique, distancé seulement par Jacques Lesourne, qui, entré 8<sup>e</sup>, se porta presque tout de suite aux avant-postes pour laisser ensuite tous ses camarades très loin derrière.

(Jacques Lesourne fut un de ces *majors* dont personne ne contesta jamais l'exceptionnelle capacité à apprendre, comprendre, restituer et expliquer, assembler et raisonner, enfin écrire, donc restant souvent dans l'écrit et le virtuel, juste au seuil de la transformation du savoir en matières, infrastructures et usines, y compris dans les études et conseils qu'il prodiguait. Il serait évidemment tentant de creuser ces différences, comme les ressemblances, d'ailleurs, entre Georges et Jacques, de caractère, d'intelligence et de carrière, à partir d'enfances assez semblables, même si le milieu dont était issu Jacques se rapprochait plus de la petite bourgeoisie, s'insérant dans des formats et parcours scolaires identiques, avant de prendre des directions bien différentes).

Laissons là cette introduction à un chapitre non écrit des *Vies parallèles* de polytechniciens. Et revenons à

Besse. J'ai aussi pu consulter les notes qu'il a obtenues dans ses compositions écrites comme dans ses examens généraux aux forts coefficients : alors, quand on multiplie des 18 et des 20 par des coefficients 34 ou 45, cela cartonne ! Bravo ! Aucune impasse, même pas en astronomie, une matière parfois négligée par les élèves assurés, en toute fin de seconde année, de leur classement, aucune note en-dessous de la moyenne, sauf en français (encore !).

Dans sa longue autobiographie, *Un homme dans le siècle*, écrite vers 2000 après la mort de Georges, Jacques Lesourne parle avec amitié de son camarade, notamment dans le chapitre consacré aux années passées à l'X où il évoque la vie et le caractère de Georges Besse. La qualité de ces deux pages (176 et 177) justifie qu'elles aient été reprises dans le présent numéro de cette revue, de même que la notice *In memoriam* que Jacques rédigea pour le journal des anciens polytechniciens, *la Jaune et la Rouge*. Retenons simplement à ce stade ce que Lesourne m'a lui-même répété : évidemment, Besse était exceptionnellement intelligent, mais cela ne signifiait pas, à son avis, que l'on doive le ranger parmi les intellectuels. Pour lui, Besse ne cherchait pas à traduire à tout prix en concepts les vérités qu'il appréhendait, car il cultivait en même temps un sens aigu du réalisme. L'étude théorique lui semblait

nécessaire, l'analyse aussi, avec ses finesses, mais ensuite, il faut décider et faire. Et autant Besse aimait étudier les problèmes et penser, autant il préférait faire. Donc, Besse s'est plu à l'X, tout en s'y sentant parfois seul, vivant à nouveau cette difficulté à se placer d'emblée dans un monde qu'il ne connaissait pas. Il avait appris à s'insérer avec discrétion dans la jeunesse plutôt bourgeoise du lycée Blaise Pascal ; il fera de même à l'X, s'y trouvant à nouveau seul (les condisciples clermontois y étant décidément peu nombreux !),

observant avec prudence les jeunes parisiens sûrs d'eux, qu'il trouvait tellement à l'aise dans leur milieu, avant de se rendre compte de la part d'artifice et de légèreté qu'il y avait dans l'assurance de beaucoup. Ses premières amitiés se trouvèrent d'abord déterminées par des choix sportifs : les élèves ayant une prédilection pour le rugby se trouvèrent rassemblés dans un groupe éventuellement élargi par des *schicksals* aléatoires. Or, Besse était un expert en rugby, qu'il avait pratiqué à l'Association Sportive



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

Pierre Delaporte m'a fourni cette plaisante photographie représentant l'équipe de rugby de l'École Polytechnique au garde-à-vous (un garde-à-vous approximatif !), écoutant les hymnes avant un match contre l'équipe des écoles de l'armée de l'air de Salon de Provence (basketteur, j'ai participé moi aussi à ce genre de compétition contre Saint-Cyr, Salon, ou Navale, ... ou même contre les équivalents belges ou britanniques). Sur l'image, tous les X sont à peu près sérieux, mais le troisième et le quatrième à partir de la droite bavardent au lieu de se concentrer avant le choc : Pierre Delaporte et Georges Besse.

Je remercie Pierre de son accord pour me laisser reproduire cette photo et je lui indique qu'il doit bien cela à son capitaine. Capitaine ??? Mais non, me répond Pierre. J'ai déjà entendu cette fable dix fois au moins, mais c'est faux. Notre capitaine, c'était Dubarry-Barbe, un palois : tu le vois, c'est lui qui tient le ballon...

On ne prête qu'aux riches ! A la suite d'autres commentateurs d'occasion, j'avais cru trouver dans un tel capitaine en 1948 ou 1950, impliquant autorité naturelle et engagement personnel, je ne sais quelles prémices du comportement managérial futur de Besse. C'est décidément difficile d'écrire l'histoire ! Pas capitaine, donc de cette équipe de rugby, mais, écrit François de Wissocq, l'un de ses membres les plus redoutables. Sur la photo, on pourrait en douter tant notre Besse paraît jouer les équipiers sympas !

Montferrandaise, dont il avait la licence. A Paris, sa personnalité se révéla assez forte pour qu'il devienne un des meneurs de l'équipe de l'X : certains de ses coéquipiers (comme Pierre Delaporte, X 49, qui devint président d'EDF) s'en souviennent avec plaisir. Second moyen de trouver et de fréquenter d'éventuels amis, le *casert*, c'est-à-dire la salle de travail partagée par huit ou douze « cocons ». D'après François de Wissocq, qui se renseigna avant d'en parler, Georges fut un camarade agréable, n'hésitant pas à se montrer disponible pour aider ses condisciples à préparer leurs examens généraux. Troisième moyen, enfin (j'en ai aussi fait personnellement l'expérience, plus tard) : la cour de la Montagne Sainte-Geneviève, où les provinciaux se retrouvaient pendant les week-ends quand ils ne sortaient pas, faute d'attaches parisiennes. Ainsi Georges devint-il, par exemple, proche de Jean-Pierre Chapon et d'autres compagnons de promenades dans les jardins du Luxembourg, ou de sorties dans les cinémas de la rue Champollion.

Sur Polytechnique, encore. Dans l'excellent DVD consacré à Georges Besse (dont ce numéro parle par ailleurs), Madame Besse raconte un épisode intéressant. Partant à Paris pour rejoindre l'École Polytechnique où il vient d'être reçu, Georges Besse se regarde dans la vitre de son compartiment, dont la qualité de miroir est accentuée par l'obscurité de la nuit extérieure, et il se dit : « *C'est maintenant que ma vie commence...* ». Belle scène à tourner dans un film, avec une voix *off*, pendant que défilent des silhouettes nocturnes de gares, de postes d'aiguillage, d'arbres, et que le jeune héros est éventuellement bousculé par un autre voyageur à demi-endormi qui marche dans le couloir ! Mais scène avec sa part de vérité, car difficile à inventer, et en même temps, somme toute, assez étonnante, méritant du moins sa part de commentaire. Car Georges Besse est tout sauf un Rastignac pressé de *monter* à Paris, habité d'une ambition démesurée, pour y acquérir pouvoir ou fortune !

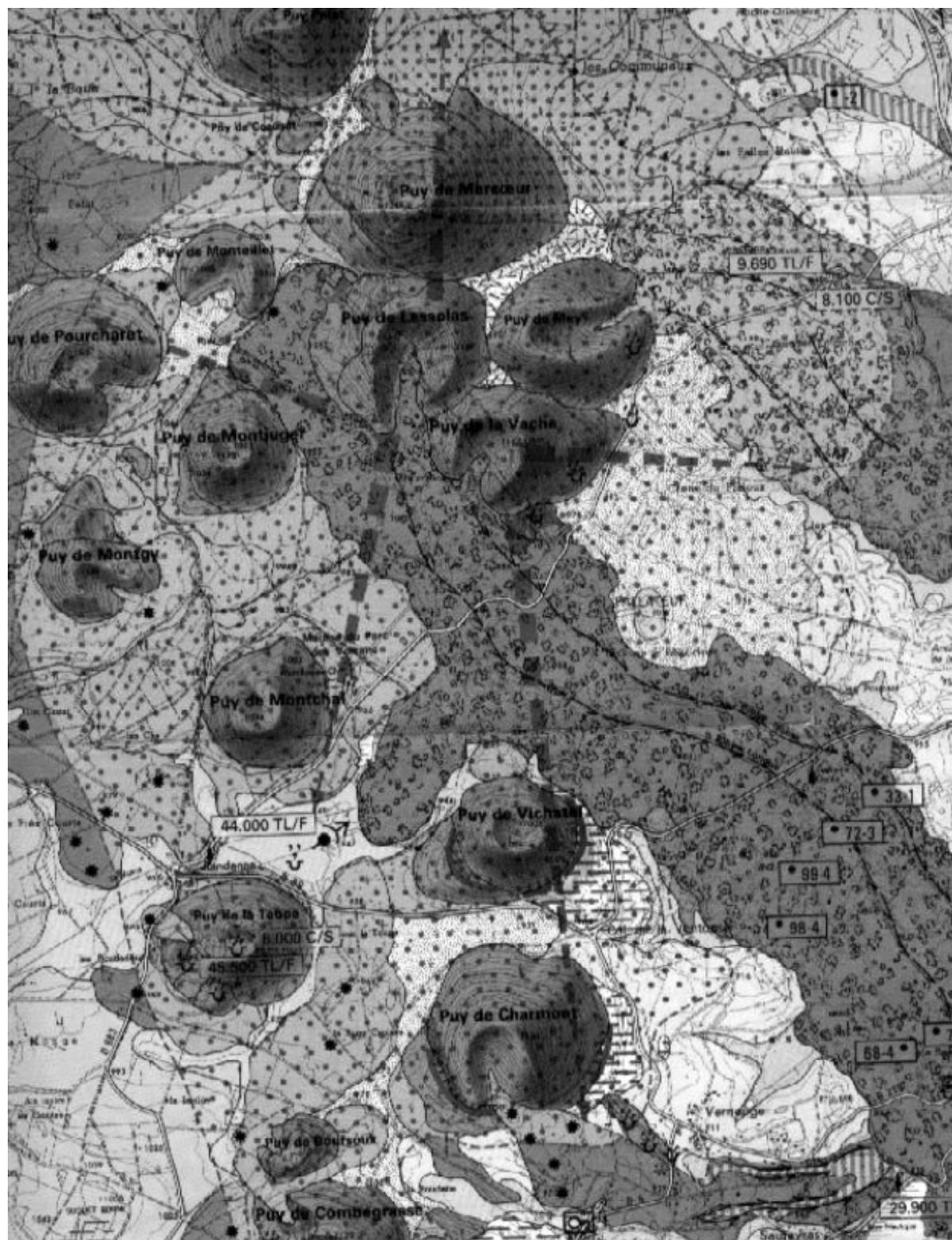
« *Ma vie commence aujourd'hui !* » Ces paroles ne veulent pas non plus refuser ou rejeter ce que leur auteur a été auparavant, un garçon pauvre, ni passer l'éponge sur son milieu familial et son Auvergne natale : nous avons bien vu qu'il ne les oublierait ni ne les cacherait jamais. Ou encore se persuader soi-même qu'il est temps de sortir de sa réserve naturelle et de sa solitude : nous avons vu que Georges restera peu expansif et peu liant pendant ses premiers mois à l'X. Non. Ils ne veulent pas non plus occulter un autre commencement, essentiel dans sa vie, qu'il n'envisageait pas encore à cette époque, celui de la fondation de sa propre famille avec Françoise : cet autre commencement aura lieu plus tard. S'il me faut expliciter les sentiments ainsi exprimés, en tout cas le tenter, voici comment je pourrais les interpréter. *Ma vie commence aujourd'hui*, car je suis désormais certain de pouvoir passer cette vie à construire quelque chose, à fabriquer, à bâtir, à participer à ce gigantesque effort

de reconstruction dont j'ai été le modeste témoin en voyant peu à peu déblayés les débris, bouchés les trous sur les routes, étayés les bâtiments branlants, effacés les stigmates de cette défaite et de cette occupation, déminés les lieux de conflits. Car je sais être en mesure d'apporter ma pierre, et plus que cela, à la remise en marche du pays. Confusément, mais avec certitude, Besse savait aussi, car ce concours lui en avait donné la preuve, que, faisant partie des meilleurs, il serait en position de solliciter une place de vraie responsabilité parmi les ingénieurs de l'État, dont la mission était, précisément, de mettre en musique ces chantiers.

## APRÈS POLYTECHNIQUE : LES MINES

Besse était fier d'avoir fait l'X, sans pour autant le mettre en avant à tout bout de champ. Il était aussi fier d'en être sorti dans un si bon rang, mais il n'a jamais considéré que cela lui donnait des droits perpétuels à réclamer les meilleures places. C'est d'ailleurs cette réticence devant l'insistance de certains de ses condisciples à toujours rappeler leur victoire aux sélections effectuées à vingt ans qui le laissera toujours un peu à l'écart des institutions polytechniciennes. Oh, certes, il ne rejetait pas la sélection par le mérite, il témoignait par son seul exemple que le système de repérage des petits gamins doués a du bon et apporte au pays des cadres d'exception, mais encore fallait-il ensuite faire ses preuves sur le terrain, qui attend de vous autre chose que les astucieuses résolutions d'équations biscornues. Il faut y démontrer sa capacité de faire et sa volonté obstinée de poursuivre. Georges Besse savait ce qu'il devait aux autres et ce qu'il avait réalisé ; il continue imperturbablement sur cette trajectoire de travail à l'X, puis aux Mines. Il y sera de nouveau considéré comme ayant une stature hors normes, Raymond Lévy dira de lui qu'au sein du corps des Mines, il fut très vite repéré comme sortant de l'ordinaire... (expression à double sens, je m'en aperçois, en l'utilisant... : mais, oui : il sortait bien *de l'ordinaire*, origine sociale, famille, province).

Aux Mines, dont il suit les cours en étant logé au pavillon de Cuba de la Cité universitaire, Besse se lie davantage avec la petite dizaine d'ingénieurs-élèves de sa promotion : Lesourne, déjà cité, mais aussi Capoulade, Andriot, Bès de Berc, Mathieu, Perthus, de Dominicis, Colas et d'autres encore, dont les noms figurent, ou ont figuré dans le *Who's Who* ? Il y étudie des matières plus technologiques que purement scientifiques. Dans les réflexions sur ce cursus, on parle d'école d'application. Les nouveaux acquis sont tantôt basés sur l'observation (cristallographie, géologie) et l'attention prudente portée à la nature (exploitation minière et tout ce qui l'accompagne en termes de sécurité minière), tantôt sur le calcul thermodynamique, ses équations et celles de la mécanique



Extrait d'un document pédagogique de l'IUFM de l'université de Provence.

A l'École des Mines, Georges Besse eut en particulier à suivre des cours de géologie, alors dispensés par un de ses grands anciens, Eugène Raguin (X 1918). Celui-ci jouait alors un rôle essentiel au service de la carte géologique, qu'il dirigea de 1940 à 1953. Besse, ingénieur des mines, ayant eu à s'occuper de prospection et d'exploitation minière à Cogema comme à PUK, il nous a semblé judicieux de rappeler cette compétence en y associant ses professeurs et anciens, par la présentation d'une carte géologique,... évidemment consacrée à l'Auvergne.

(sciences des machines, production et utilisation de l'énergie).

Lors d'un colloque organisé en 2010 à l'occasion du bicentenaire du corps des Mines, un conférencier, Jean-Marc Oury, fit remarquer, avec de nombreux exemples à l'appui, que les « mineurs » pouvaient souvent être classés en fonction de deux dominantes, celle de la mine ou celle des machines, toujours présentes l'une et l'autre, mais dans des proportions variables selon les différents métiers de l'ingénieur (7). Dans ses études et ses stages, Besse eut l'occasion de bien sentir le travail de la mine et ce qu'il supposait d'humilité technique de la part des responsables. Nous y reviendrons, à propos de son séjour à Bazailles. Mais il en savait assez aussi pour suivre ou contrôler la qualité des calculs scientifiques les plus ardues... sans pour autant leur accorder en toute occasion une confiance aveugle, car il les savait souvent effectués sur des prémisses mal assurées. Parfois, les ingénieurs du corps des Mines ont du mal à se passionner pour les cours de l'école du boulevard Saint-Michel ; en fait, ils piaffent d'impatience d'entrer dans la vie professionnelle proprement dite. Pour sa part, Besse sut accepter de se familiariser avec ces matières et apprécia de pouvoir parcourir la France pour visiter de nombreuses mines ou usines (Jacques Lesourne a ainsi gardé un bon souvenir d'une de ces tournées effectuées avec Andriot et lui).

Mais ce qui le passionna encore davantage que ces nouvelles matières, c'est le voyage d'études qu'il effectua aux Etats-Unis. A l'époque, l'Ecole des Mines s'efforçait de conserver quelques crédits budgétaires pour permettre aux ingénieurs-élèves de prendre contact avec des pays étrangers en les aidant à trouver des points de chute pleins d'enseignements : entreprises, universités, laboratoires, infrastructures, sans pour autant leur interdire de découvrir des parcs nationaux bien placés sur leur trajet ni d'arpenter des villes à l'architecture impressionnante. En 1961, j'ai moi-même trouvé grand intérêt et, plus encore, bien du plaisir à organiser avec mon ami Yves Lesage une traversée des Etats-Unis dans les mêmes conditions ; je crois donc savoir ce qu'a pu ressentir Georges Besse en effectuant avec son camarade Jean-Noël Mathieu ce voyage initiatique exceptionnel.

Autant que par l'aspect technique ou géographique du voyage (il s'amusait parfois à dessiner des cartes de géographie), Besse fut frappé par les contacts humains qu'il put avoir (il parlait assez bien l'anglais pour ne pas hésiter à échanger et il avait déjà cette capacité à dialoguer sans gêne avec toutes sortes d'interlocuteurs. Son épouse m'en a parlé, comme elle le fait dans le DVD déjà mentionné). Georges fut, par exemple, étonné par une certaine simplicité des rapports entre les personnes, en décalage avec ce qu'il connaissait de la vie française. Et il en revint avec une certitude et une ambition. La certitude, c'était la capacité économique et industrielle de l'Amérique, dont l'avance par

rapport à l'Europe, en ces années d'après-guerre, était colossale et le dynamisme époustouflant, présent dans toutes les couches de la société. Et quant à l'ambition, elle peut être illustrée par cette anecdote (encore une...). Dans une petite cafeteria, une cliente ayant demandé à Georges et Jean-Noël d'où ils venaient, et ayant reçu pour réponse : *de France*, leur demanda : *c'est quoi, la France ?* Et un voisin, un ancien G.I., de lui répondre : *c'est un petit pays vert*. Besse le savait bien : il ne venait pas d'Auvergne pour rien et il connaissait la couleur franche de son herbe bien arrosée, il savait que la France était *un pays vert*. Mais il trouva cette réponse bien condescendante et elle le confirma dans son ambition : aider à faire de son pays autre chose qu'un *petit pays vert*...

L'aider à exister, à se placer aux premiers rangs dans un certain nombre de domaines, être capable d'y traiter d'égal à égal avec les Américains comme avec les Japonais ou les Allemands (dont il savait que la situation de vaincus était provisoire) et s'y faire respecter. *Besse-san* sera respecté au Japon, *Georges* (à prononcer ici à l'américaine) le sera aux Etats-Unis. Et il fera en sorte que la France soit respectée dans tous les pays où il aurait à œuvrer. Sa dimension de *patriote français* (expression qu'utiliseront à son sujet Jacques Julliard comme Jean-Pierre Chevènement), intériorisée pendant les années de guerre, prit aussi, lors de ces *miles* parcourus aux Etats-Unis, une dimension économique.

## BAZAILLES

Après les deux années d'école d'application, les ingénieurs-élèves des Mines devenus ingénieurs se répartissent les postes correspondant à leur grade alors disponibles dans l'administration. Cet exercice se fait en général lors de conversations qui supposent ajustements et négociations, mais sans difficulté excessive et, en cas de problème, ils s'en remettent au tirage au sort, plutôt qu'au classement de sortie. Il est toujours plaisant de constater que des carrières hors normes ont parfois tenu, à leurs débuts, au jet d'une pièce de monnaie !

Ainsi, en octobre 1953, la feuille de route de Besse l'envoie à Bazailles comme ingénieur dans une mine

(7) Selon Jean-Marc Oury, donner la priorité à la logique de la mine, c'est reconnaître humblement la force de la nature, la nécessité de l'observer, de l'étudier, de la traiter avec modestie et prudence. Donner la priorité à la logique des machines, c'est affirmer la supériorité des raisonnements intellectuels, des théorèmes et des lois de la science, et construire des systèmes audacieux en se fondant sur des certitudes parfois très théoriques. Georges Besse a compris, lors de son séjour dans les mines, la nécessité de l'humilité devant les choses ; mais quand il eut à concevoir une usine de diffusion gazeuse, de séparation isotopique ou d'enrichissement d'uranium, il sut pousser à bout les raisonnements théoriques pour prendre des risques technologiques majeurs.

de fer. Besse a en effet demandé, et obtenu, de se familiariser avec le vrai travail des mineurs, avant d'aller effectuer ce que l'on appelait alors le *service ordinaire* dans l'*arrondissement minéralogique* de Béthune. Parce qu'il sait que ses fonctions à Béthune l'amèneront à effectuer des contrôles techniques et sociaux dans les mines, il tient à se mettre d'abord dans la position de l'exploitant. Ce sera à Bazailles, dans le bassin de Longwy, à quinze kilomètres au Sud de Longwy.

Il faut insister sur cet épisode, car il a beaucoup marqué Georges en le plaçant, pour la première fois, en situation d'autorité et de responsabilité : emmener une équipe de mineurs arracher du minerai aux extrémités d'une galerie souterraine, c'est autre chose que d'encourager ses coéquipiers de rugby à pousser en mêlée pendant les matchs !...

Dans une interview donnée au *Matin Magazine*, Georges Besse fut interrogé sur cette séquence de sa vie, et dira, de Bazailles (en tout cas, c'est ce que reprend le journaliste) que *c'était un village sans espoir, dont le malheur est d'avoir du fer en-dessous de lui* (8). Ce n'est pas exact, en tout cas cela ne l'était pas en 1950 : j'habitais alors à Longwy et la présence de la minette n'y était pas considérée comme un malheur. Elle était encore reconnue comme une chance pour la France et pour la Lorraine, même si on commençait à savoir (sans l'admettre) que le prix de revient du fer importé était moins élevé, et que les aciéries devraient peut-être quitter la Lorraine pour se déplacer vers les côtes. Faisait-on déjà les cartes d'iso-coût que l'on verrait fleurir plus tard chez tous les transformateurs de matières premières et qui expliquaient aux responsables de Péchiney – j'exagère à peine – que le transport depuis l'Australie jusqu'à Gardanne était moins cher que celui des Baux-de-Provence vers ce même site ? En tout cas, pour le moment, Georges Besse ne fait pas ce type de calcul. Il décide de partager la vie des mineurs ; il refuse de passer son temps dans les bureaux, à étudier les prix de revient. Il descend au fond, dès 3 heures du matin, jour après jour, et passe ses après-midis à l'atelier pour tester des matériels d'essai (Robert Dautray, qui pour sa part cumulera son expérience heureuse des Arts et Métiers avec celle de l'X (qu'il apprécia moins), me confirmera que Besse a toujours été intéressé par les machines, aimant en parler et les toucher, et qu'il sera toujours ravi d'en bavarder avec des ingénieurs sortis des Arts et Métiers). *Une force de la nature*, diront ses voisins de mine, ouvriers ou cadres. Cette force et cette santé, qui lui permirent aussi d'avalier, plus tard, les décalages horaires sans perdre de temps en longues récupérations. Sûrement Georges sentira-t-il dès cette expérience initiale du commandement des hommes qu'il portait en lui les qualités d'un chef, la compétence et la santé, l'écoute et le charisme. « *C'est un bon, vous savez* », aurait dit un des gars de son équipe : c'est le témoignage d'un ingénieur de Bazailles, donné à la plaquette de la Fondation Georges Besse de 1996.

C'est aussi grâce à de telles expériences, si l'on accepte de les vivre sans hésitation, que l'on progresse dans la connaissance des autres, et aussi dans la sienne propre.

---

## LE REFUS D'UN SERVICE ORDINAIRE

Dernière étape de la période de formation : Béthune, donc. En ce temps-là, les nouveaux arrivés en arrondissement minéralogique faisaient peu de développement économique auprès du préfet ; parfois, ils se chargeaient d'un peu d'enseignement dans l'école d'ingénieurs locale ; mais, surtout, ils effectuaient des tâches administratives portant sur des sujets techniques. Ce fut pour certains la période initiatique intéressante pour apprendre les rouages de l'administration et de la vie régionale, et pour d'autres, perte de temps et frustration : contrôle des appareils à pression, surveillance des mines, sécurité du travail, ... Besse vivait ces activités avec impatience. Il n'a jamais dénigré la nécessité des tâches de régulation et de contrôle auxquelles certains de ses amis consacraient leur carrière, mais il n'en voulait pas pour lui. Parfois, on appelle le corps des ingénieurs des Mines un *corps d'autorité* : cette sorte d'autorité, même avec ses tâches d'appui et de conseil aux entreprises qui accompagnaient les décisions d'autorisation ou d'interdiction, il n'en voulait pas. Il avait 27 ou 28 ans. Il voulait faire, tenir les choses en main. Les jeunes créateurs d'entreprise américains utilisent cette belle expression : *to be hands on*. Georges Besse se voulait « *hands on* ». Il venait de tâter de la vraie vie des hommes de terrain. Comme ses camarades (j'y ai déjà fait allusion), il savait ce que la conjoncture imposait : reconstruire le pays, et cette obligation était aussi une chance exceptionnelle pour ceux qui avaient les moyens intellectuels et le caractère pour l'affronter.

---

## UN X SANS ORGUEIL SUPERFLU

Besse n'a jamais mis en avant sa qualité de polytechnicien, mais la presse l'a fait pour lui, obstinément, en particulier pour souligner sa trajectoire de jeune fils d'ouvrier parvenant à faire reconnaître son mérite dans un système de sélection intelligent et honnête. Les journaux ont très vite vu le parti journalistique qu'ils pouvaient en retirer dans une *accroche*, en présentant *un destin français* débutant dans la pauvreté d'une maisonnette auvergnate pour continuer à la tête de chantiers pharaoniques voulus ou inaugurés par le

---

(8) *Le Matin Magazine*, 19 septembre 1981.

général de Gaulle, ou encore dans les bureaux directoriaux des plus grandes entreprises du pays. Aussi, pour Besse, la réussite d'une vie ne se mesurait pas avec les notes des concours scolaires. Cette lucidité le conduisit à ne jamais juger les gens d'après leur seule étiquette, fût-elle ornée d'un bicorné. Qu'ils fassent leurs preuves ! Qu'ils montrent leur savoir-faire, mais aussi leur honnêteté. Je n'ai pas entendu d'anciens collaborateurs de Besse, non X, expliquer qu'il était attentif à pousser la carrière des X plus jeunes ; mais j'ai entendu des X dire qu'il était exigeant vis-à-vis d'eux. Au demeurant, il se refusait, en entreprise, à traiter les X qui étaient sous ses ordres autrement que les autres cadres. Pas de tutoiement, sauf exceptionnellement, en tête-à-tête. Toujours le même respect et la même approche : il donnait du Monsieur. *Alors, Monsieur Chauvel...* Philippe Chauvel était, chez Renault, son cadet d'une dizaine d'années. *Bonjour Monsieur Pache* : Bernard Pache, du corps des Mines, n'avait pas davantage droit au tutoiement, ou alors, si cela se passait en privé, cela ne débordait pas sur la vie de la société, sur la vie professionnelle. Tout au plus, parfois, dans la forte clarté de certaines discussions d'usine, Georges Besse se laissait-il aller à apostropher un contradicteur : *Tu vois, cette presse, elle vaut trois millions, elle nous permet de diminuer nos coûts, et nous allons la rentabiliser, quitte à diminuer nos effectifs...* Alors, que représenta pour lui la soi-disant *mafia* polytechnicienne ? Et, plus généralement, Besse fut-il un homme de réseaux cultivant dans toutes sortes de milieux des relations utiles, entrepreneurs, fonctionnaires, journalistes, francs-maçons, cathos, communistes, et polytechniciens membres du corps des Mines ? Formulée de cette manière, la question ne mérite qu'une réponse négative. Certes, l'habileté lui est très vite venue, mais au service de ses entreprises, pas au service de sa carrière. Le seul moment où une étape de cette carrière fut décidée par son appartenan-

ce à un groupe d'individus (une étape d'ailleurs fondatrice), ce fut précisément lors de son départ de Béthune, qui correspond à la fin de cet article. Ce déménagement correspondit d'ailleurs au vrai démarrage de sa carrière, c'est-à-dire à son arrivée dans le nucléaire. Pierre Guillaumat, alors administrateur du CEA, cherchait des hommes de qualité pour développer la filière ; certains X de l'Armement, et d'abord Bilous, qui fut le cocon de Besse à l'X, pensèrent à leur camarade dont ils avaient apprécié à l'école les qualités de caractère autant que d'intelligence. Ils le firent savoir à Guillaumat, et l'équipe qui gérait le corps des Mines confirma à son grand et respecté parrain les qualités de Besse, qui vivait sans joie son service ordinaire à Béthune et qui avait le profil recherché. Guillaumat le convoqua, et l'embaucha en quelques minutes. On peut appeler cela un effet de réseau ; mais dans n'importe quel milieu, la médecine ou le football, le théâtre ou l'informatique, il y a des systèmes de repérage des cadres à haut potentiel, et il y a des individus dont la sélection s'impose par son évidence, en dehors de tout népotisme familial ou piston douteux. A peine sa formation terminée, Besse inspirait déjà confiance par la profonde cohérence de sa personnalité.

On me permettra de terminer cet article par une citation de Robert Dautray, tirée de ses Mémoires (9) : *La responsabilité du projet fut confiée, pour ce qui était du CEA, à Georges Besse, un jeune polytechnicien qui s'était déjà signalé par son intelligence exceptionnelle, par son énergie et par ses capacités de meneur d'hommes (par sa chaleur humaine, sa clarté, sa simplicité, son courage, et son exemple contagieux) et d'organisateur.*

(9) Robert Dautray, *Mémoires : du Vél'd'hiv à la bombe H*, Odile Jacob, 2007, page 121.