

# Un caractère

Après avoir invité notre lecteur à accompagner le jeune Georges Besse durant ses années d'initiation, nous allons essayer de dresser de lui un portrait, avant d'aborder, dans une troisième partie, ses méthodes de management. A notre tour de proposer une sorte de triptyque. Ce portrait sera esquissé avec modestie ; j'ai tenté de relier entre elles toutes les informations que j'ai reçues de divers témoins. Cela, avec la prudence requise : Georges Besse était en effet discret et, comme tout un chacun, il a évolué avec le temps : les personnalités les plus affirmées changent, avec les années et les épreuves.

par **Christian MARBACH\***

**M**ais essayons de découvrir plus avant ce Georges Besse dont nous avons rappelé la jeunesse et la formation, quitte à revenir sur ces débuts et à nous répéter quelque peu (c'est d'ailleurs ce que font tous les biographes : toute description de la vie d'un personnage célèbre (écrivain, homme politique, saint ou entrepreneur) commence par un rappel de son milieu d'origine, du contexte géographique, social et familial dans lequel il a grandi). Nous avons déjà mis l'accent sur ces origines ; l'important à noter, dans le cas de Georges Besse, est le fait qu'il ne les a jamais reniées, qu'il ne s'est pas construit contre elles ni en les occultant, mais en les assumant dans leur totalité pour faire d'elles l'assise de sa personnalité.

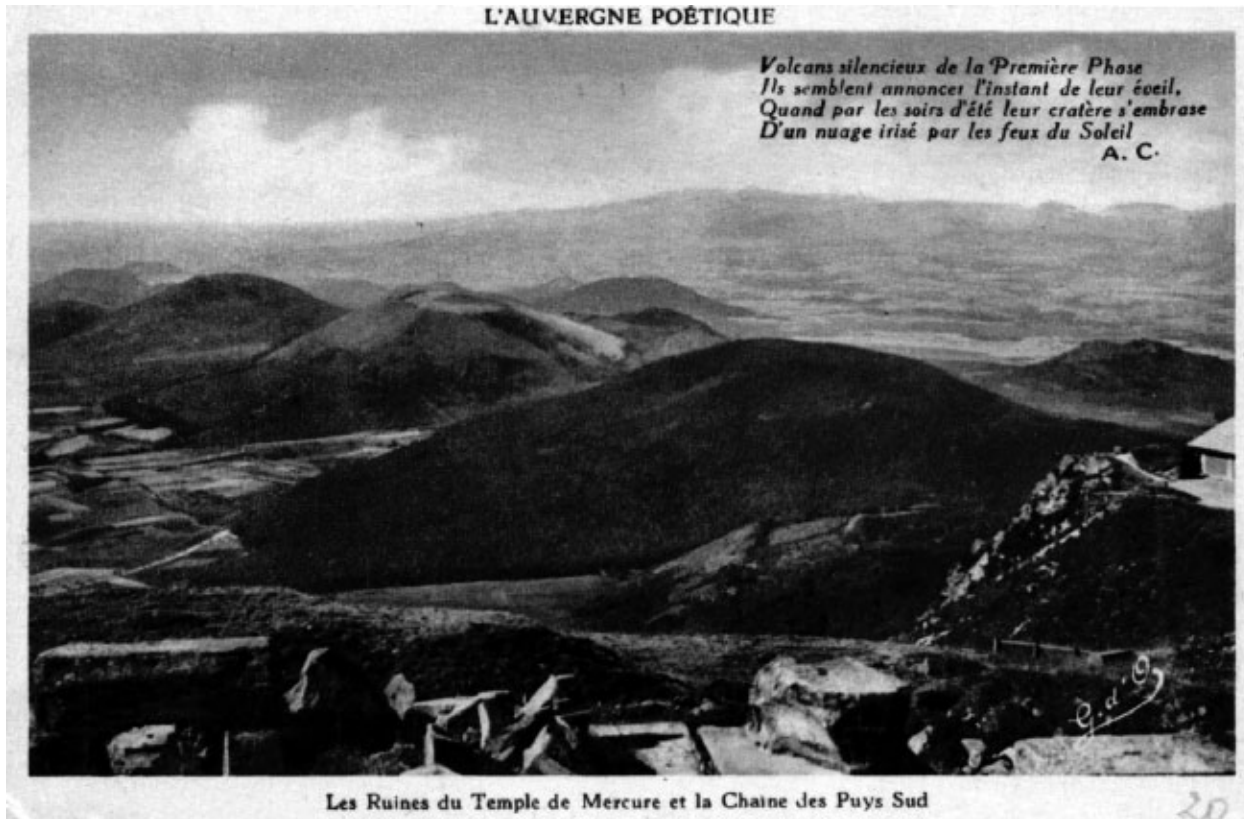
Ainsi n'y a-t-il pas un ami, pas un collaborateur, pas un journaliste qui n'ait brodé sur son aspect physique et sur la première impression qu'il produisait. Auvergnat, il l'était évidemment (n<sup>ième</sup> mention de cette origine, j'assume...). Terrien, rural, paysan ou jardinier, proche de la terre, et pas de n'importe laquelle. Quand son épouse et lui décidèrent d'aménager une maison pour les week-ends pas trop loin de Paris, pour pouvoir y revenir assez vite en cas de besoin, ils choisirent de s'installer en Touraine, près de Loches, à Betz-le-Château. Le maire de ce village a dit

de lui : « Il avait un sourire chaleureux, un sourire qui ressemblait tant à celui d'un rural, celui d'un homme de la terre, qu'il aimait : celui d'un homme de terrain ! » (1).

C'est aussi dans son apparence physique que l'on percevait tout de suite une autre matière que celle d'un professeur d'université parisien, intellectuel, sec et élégant. Voici des expressions utilisées pour faire son portrait : *un roc ; un homme de terrain ; avec la massivité du granit ; un bloc cohérent, qui en imposait*. La fiche matricule remplie en 1948 avec une neutralité négligente par les sous-officiers de l'Ecole Polytechnique est pourtant d'une banalité plate : *taille de 1,715 mètre* (le jeune soldat qui tenait la toise, ou celui qui écrivait sous sa dictée, devait être bien distrait, ce jour-là : Besse mesurait un mètre quatre-vingt !), *cheveux châtain, yeux bleus, front ordinaire, nez rectiligne, visage ovale*. Je n'ai pas relevé le poids (j'ai eu tort). *Pas de marques particulières*. Et pourtant, il y avait d'autres choses à dire, sur son physique. Alors je me rattrape

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

(1) Cité par Maître François Sarda, dans sa plaidoirie du 13 janvier 1989.



« Auvergnat, il l'était évidemment. Terrien, rural, paysan ou jardinier, proche de la terre, et pas de n'importe laquelle ». *Vue des volcans d'Auvergne (Carte postale).*

en recopiant cette belle formule de Jacques Lesourne, qui, certes, fut rédigée en 2000, mais qui correspond bien à l'image de Besse que j'ai, pour ma part, gardée dans ma mémoire : « Jamais je n'oublierai la silhouette de Georges Besse : massif, ossu, un corps et des mains de rugbyman, le buste légèrement penché en avant, deux yeux rieurs et globuleux dans une tête aux traits lourds, les cheveux tirés en arrière et découvrant un front immense ; il donnait une impression de bonhomie et de rudesse, de franchise et de simplicité, de vivacité et de bon sens (2). »

Les origines familiales et sociales de Georges Besse étaient comme en concordance avec ses racines régionales et son aspect physique. Écoutons à nouveau François Sarda : « Il n'avait reçu aucun privilège de naissance. Son père était un monteur de lignes des PTT et sa mère tenait le ménage. Le milieu familial était le plus simple des milieux populaires de province ». Ou encore : « Georges Besse sera toujours fidèle à ses origines. Jamais de cœur il ne changera de classe sociale. Il ne changera que de situation ». Ou encore, l'ambassadeur Georges-Henri Soutou rappelant que, toute sa vie, Besse sut regarder les autres, du moins les plus humbles, « avec une sorte de tendresse ». Cela lui sera évidemment plus facile avec les mineurs lorrains de Bazailles qu'avec certains militants syndicalistes du CEA ou de Renault, mais Besse savait distinguer ce qui relevait de la personnalité profonde de ce qui

tenait de la posture ; il était d'ailleurs lui-même doué du talent de jouer des rôles (nous y reviendrons).

Alors, comment passe-t-on de cette situation de petit enfant unique d'une famille pauvre à celle de grand commis incontesté de l'Etat et de l'industrie française ? J'ai raconté plus haut cette initiation ; je veux ici la résumer en citant de nouveau Sarda : « Il était né doué, et d'abord d'intelligence, mais sa conquête personnelle fut le fruit du travail et de la volonté ».

Georges Besse n'a jamais eu peur de travailler, et il n'a jamais eu honte de déclarer avoir travaillé. Ce n'est pas lui qui se serait vanté de venir présider une réunion importante sans avoir regardé les dossiers. Il considérait que le travail, la valeur travail, était une des bases de tout métier et il s'y employait, pour sa part, avec une énergie extraordinaire. Cela dit, il était conscient que le travail était plus efficace quand on se protégeait en s'accordant des périodes de repos. Il tenait à être rentré à son domicile, le soir, pour vingt heures ; il le faisait avec une régularité qui fut exploitée par ses assassins. Peu intéressé par les soirées parisiennes (même s'il lui arrivait de fréquenter *le Siècle*), il n'ou-

(2) Un de ses collaborateurs chez Renault me fit part de cette remarque (qu'il avait eu l'occasion de glisser à l'intéressé) : on pouvait établir des contrastes, bien dans la veine de l'humour français, entre Poulidor et Anquetil, Pompidou et Giscard ou encore... entre Georges Besse et Jacques Calvet !



bliait pas de consacrer du temps à ses amis. Il tenait à conserver ses week-ends pour sa famille et, selon certains, il n'emportait pas trop de dossiers avec lui le vendredi soir (mais d'autres témoins relatent qu'il revenait, le lundi, avec un grand nombre de notes manuscrites pour ses collaborateurs !). Il voulait pouvoir profiter de ses vacances, pour les mêmes raisons : un besoin physique de s'aérer, une volonté affectueuse de se consacrer à sa famille. La famille, une de ses valeurs, qu'il plaçait aussi au premier rang de ses convictions.

Georges Besse n'avait donc rien d'un monomane obsédé par sa tâche, ni *a fortiori* par les ressorts de l'ambition. Il avait plaisir à travailler, mais, certain que la vie avait d'autres dimensions, il savait aussi en apprécier les plaisirs simples, comme le jardinage, que nous avons déjà évoqué, ou la bonne chère. Notamment, les pâtisseries : j'ai entendu dire à plusieurs reprises par ses collaborateurs qu'il ne laissait à personne le soin de terminer les plats de mousse au chocolat les plus volumineux. Et, amateur sans excès, il ne refusait pas un verre.

Patrick Faure m'a raconté à ce sujet les circonstances de son arrivée chez Renault, au début de 1985. Pour une première prise de contact, il avait donné rendez-vous à ses collaborateurs les plus proches pour le déjeuner, et ceux-ci étaient allés l'attendre en avance, pas très sûrs d'eux-mêmes et inquiets de ce premier face-à-face. L'un après l'autre, ils avaient (pour une fois) refusé tout apéritif alcoolisé, histoire de rester plus sûrement sur leurs gardes, dans le cas où le nouveau patron aurait voulu les tester. Et voici Besse qui arrive. Au garçon, qui lui demande ce qu'il faut lui servir, il répond, haut et clair : « Un porto, et un grand ! ». Nombreux furent les directeurs et membres du comité exécutif ou du comité directeur qui interprétèrent cela comme une franche prise de pouvoir ! Le petit garçon timide et réservé qui, par prudence (ou par modestie), ne se mélangeait pas avec ses condisciples de lycée et ne se vantait guère, avait vraiment pris de l'étoffe. Mais il était *à la fois conscient de sa propre valeur et dénué d'orgueil* (3). Il s'était peu à peu transformé en patron charismatique, avec parfois un côté *paterfamilias*, sans coquetterie, sans afféterie. « J'avais parfois pour lui une sorte de respect filial », dira un de ses proches collaborateurs chez Renault, Philippe Chauvel. Il avait appris à être à l'aise. Avec ses amis, bien sûr, qui tous racontent combien il savait faire preuve de convivialité et d'humour (« parfois caustique et cruel, terriblement corrosif », a écrit Gérard Bonneau). Avec ses collaborateurs, qui savaient apprécier ses compliments mais redoutaient ses colères (fausses ou vraies) et plus encore l'expression silencieuse, mais peu discrète, de ses mécontentements.

Ah, les colères de Georges Besse ! Dans les premiers papiers qui ont été écrits après sa mort, les auteurs en ont peu parlé, par respect. Ou bien alors, ils les ont

qualifiées de théâtrales, comme dites par un acteur de talent. Mais il est certain qu'à côté de ces faux emportements joués (ou sur-joués), il y en eut aussi des vrais. Les plus proches voisins de son bureau, à la Cogema ou chez Alcatel (4) comme chez Renault, ont parfois entendu, malgré plusieurs cloisons, la forte voix du patron crier (et même hurler) dans le téléphone, sans amabilité. Chez Péchiney, tous ses proches collaborateurs se souviennent l'avoir vu parcourir le couloir de son étage en affirmant bien fort, voulant être sûr d'être entendu : « Le premier qui me parle d'un investissement, je le flingue ! ». D'autres m'ont fait état de discussions très difficiles, pendant lesquelles Georges Besse savait faire preuve d'une profonde mauvaise foi, par exemple avec son ami et patron André Giraud, mais en évitant de faire état de sa victoire, une fois la décision arrachée et, même si Giraud avait tranché dans un autre sens, en appliquant la décision prise avec droiture et loyauté. De ses collaborateurs aussi, Besse acceptait la contradiction si elle était raisonnée ; il la préférait au silence lâche ou à la flagornerie mielleuse. Mais ensuite, s'il avait souhaité de la droiture dans l'exposé des positions de chacun, il exigeait la même droiture dans la mise en application de ses directives.

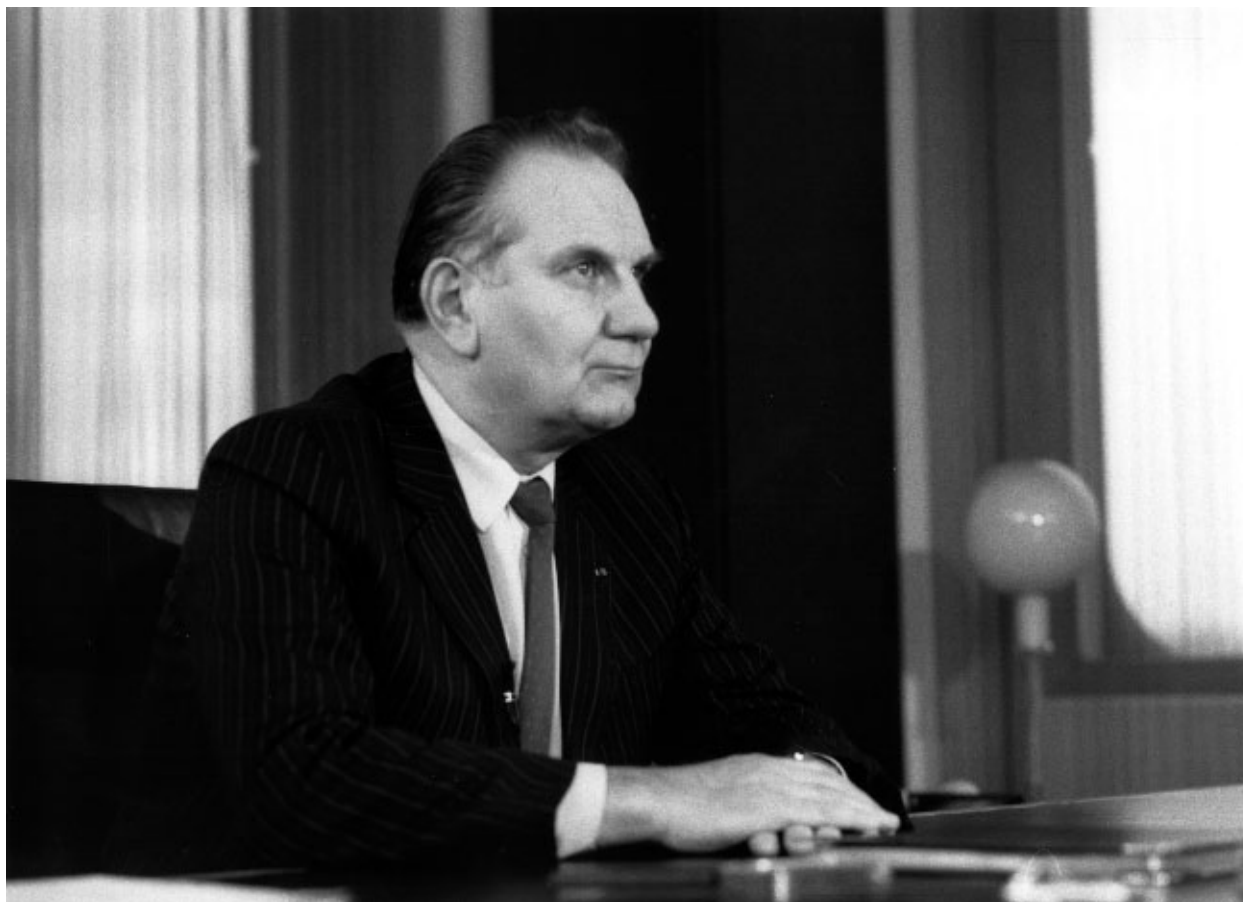
Je vais tenter d'aller un peu plus loin dans mes commentaires sur les colères de Georges Besse, en rappelant que de nombreux témoins ont admiré sa capacité de sang-froid lorsque celui-ci était nécessaire. *Pokerface*, par exemple, en négociation commerciale. Lui-même a fait part de sa recette : « Quand on me pose une question à laquelle je ne veux pas répondre, je regarde mon interlocuteur d'un œil torve et silencieux ». J'ai, à propos de ces mimiques, un témoignage de première main. A un représentant syndical qui lui demandait lors d'une réunion officielle si l'entreprise PUK allait vendre une de ses activités chimiques (dont on évoquait dans les couloirs le possible largage), il sut répondre sans mentir et sans dire un mot. Regardant son vis-à-vis fixement en faisant une sorte de grimace sévère, il écarta les bras et se mit à bouger les mains, comme on le fait avec la chanson « ainsi font, font, font les petites marionnettes » ! (5).

Alors, Besse : un homme serein, d'humeur toujours égale ? Ou un homme réactif, sachant se contrôler quand c'était indispensable, mais se laissant aller dans une sphère moins publique et ne détestant pas jouer de sa capacité d'emportement ? Ou encore, un homme passant de la discrétion un peu timide de sa jeunesse à une sorte de liberté plus vive et spontanée, avant de s'habituer à contrôler soigneusement ses

(3) François Sarda.

(4) Cité par Jacques Raiman dans l'ouvrage de l'Institut d'histoire de l'industrie, p. 88.

(5) Cité par Richard Armand, conversation avec l'auteur.



© COLL. FONDATION GEORGES BESSE. D.R

« Georges Besse savait adopter dans les conversations le style qui lui paraissait le plus approprié : celui de l'ours bourru ou, plus souvent, une clarté simple dans l'exposé et un contact facile avec n'importe quel type d'interlocuteur ». *Portrait de Georges Besse quand il était président de Renault.*

manifestations d'humeur, non pas pour dissimuler ses opinions, mais pour ne jamais faire de leur affichage une attaque personnelle et ne jamais donner un argument à ses contradicteurs ?

J'illustrerai avec deux autres anecdotes cette hypothèse d'un mûrissement de la personnalité de Georges Besse et de sa capacité à se dominer – si nécessaire.

Un de ses proches collaborateurs de la Cogema m'a raconté un incident survenu lors d'une visite officielle, à la fois de courtoisie et de *business*, à une haute personnalité politique d'un pays étranger dans lequel cette société avait des intérêts importants. De l'entretien en tête-à-tête, Georges Besse était ressorti avec *le masque*. Il n'avait pas réussi à contrôler ses sentiments, qui s'étaient transformés en colère, devant des demandes qu'il estimait injustifiées. Le ton était monté, la discussion s'était très mal terminée et les conséquences pouvaient être dommageables pour la Cogema. « Je me suis planté ! », avait-il dit à son collaborateur, en ajoutant : « Aidez-moi à remettre les choses d'aplomb ! » Le cas était sérieux : il fallut se lancer dans des grandes manœuvres diplomatiques, faire appel à un intermédiaire de haut rang, consentir de

nombreux efforts en apparence sans pour autant rien compromettre.

(Cela me rappelle cette déclaration de Georges Besse, notée dans l'entretien Delgado : « L'échec, je n'aime pas. Il faut le minimiser tant que faire se peut, il faut l'"enkyster", puis il faut repartir »).

De la tendance à la colère (ou de la tentation de la colère) au sang-froid. De la spontanéité au calcul et à la rouerie. D'un vocabulaire parfois vert à une expression étudiée. Du registre de la conversation amicale et enlevée à la discussion d'affaires parfaitement maîtrisée, en passant par l'échange d'arguments avec ses collaborateurs incluant le jeu de la controverse, Besse jouant l'avocat du diable. « Parfois il était d'une mauvaise foi si énorme qu'on pouvait se demander si, lui-même, il y croyait » (6). Georges Besse savait (ou avait appris) à se placer sur tous ces registres, et il savait aussi (ou avait appris) à adopter, dans les conversations, le style qui lui paraissait le plus approprié, celui

(6) Cité par Gérard Bonneau dans la plaquette de la Fondation Georges Besse, p. 46.

de l'ours bourru (une comparaison zoologique et un qualificatif que l'on retrouve souvent chez les commentateurs) ou, plus souvent, une clarté simple dans l'exposé et un contact facile avec n'importe quel type d'interlocuteur. Assez curieusement, j'ai spontanément pensé à lui en lisant cette remarque de Robert Doisneau sur Blaise Cendrars : « Il avait un tel poids humain qu'il pouvait s'adresser à n'importe qui ».

Et avec la manière ! Et voici ma seconde anecdote. Bien des années plus tard, alors chez Renault, Georges Besse, accompagné de Patrick Faure, part rendre visite à Alain Madelin, ministre de l'Industrie. Il a des demandes difficiles à lui présenter, ou des informations gênantes à lui apporter : « Monsieur Faure, vous allez me rendre un service. A un moment donné dans la conversation, je vais laisser tomber tous mes dossiers. Surtout ne vous précipitez pas pour me les ramasser ; laissez-moi faire ». Cette fois, il s'agit de jouer une scène parfaitement maîtrisée, presque répétée. Besse avait parfois des comportements de filou et des talents de comédien ! Besse fait effectivement glisser ses papiers de ses genoux, les documents s'éparpillent, il se met à genoux pour les récupérer sans hâte

mais le ministre et son directeur de cabinet ne veulent pas le laisser tout seul et se mettent aussi à quatre pattes. Ils ramassent les papiers, Besse les range en prenant tout son temps et en profite, mine de rien, mais toujours à terre, pour faire passer ses messages sans que ses interlocuteurs réagissent !

Si ses amis font part de sa capacité de contrôle acquise pour les conversations professionnelles, ils n'oublent pas de mentionner qu'il pouvait être direct, de contact facile et spirituel, « de commerce agréable, avec une certaine gouaille, il était le contraire du Tout-Paris » (7). Il ne détestait pas raconter des anecdotes tirées de ses rencontres ou user de petites paraboles, se risquant même parfois à aller jusqu'aux limites du bon goût et ne rejetant pas un vocabulaire dénué d'afféterie. Jean-Marie Soutou : « Il (Besse) retrouvait alors des formules assez rudes pour qualifier les insuffisances de la capacité à comprendre de ceux qu'il s'efforçait de convaincre. Il les désignait alors d'une épi-

(7) Signalé par François Sarda, au cours de son interview radiodiffusée du 18 novembre 1986.

### Trois paraboles selon Georges Besse

La parabole des transferts de technologies (source : article de presse).

Dans une des entreprises qu'il dirigea, Georges Besse voit arriver un jour une proposition de vente de technologies sensibles à un pays étranger. Il s'en étonne et demande des explications. Il s'entend dire : « Si on ne le fait pas, d'autres le feront ». Et Georges Besse de répondre : « Avec de tels raisonnements, on finit par coucher avec sa sœur ! »

La parabole des crapauds (peut-être empruntée à Detoeuf et citée dans *L'Action Automobile* du 29 mars 1985)

Deux fermiers suisses accompagnent à la foire la vache de l'un d'eux. Soudain, le propriétaire de la vache aperçoit un crapaud dans le fossé.

« Si tu le manges », dit-il à son collègue, « je te donnerai ma vache ! »

Le second attrape le crapaud et commence à le dévorer, mais cela lui soulève le cœur. Il tend la moitié du crapaud qui lui reste à l'autre paysan, en lui disant :

« Si tu finis le crapaud, je te rends ta vache ».

Le premier essaie, il arrive à ingurgiter le crapaud, malgré sa répulsion et il repart donc avec la vache.

« Mais pourquoi diable », songent-ils l'un et l'autre, « avons-nous mangé ce crapaud ? »

« Eh bien, c'est ainsi que se comportent des concurrents, dans l'automobile ou ailleurs, qui se font une guerre des prix aberrante », conclut Georges Besse.

La parabole du curé et du petit moineau (racontée par un cadre supérieur de Renault, exposée par Besse lors d'une réunion de cadres, mais utilisée par lui à de multiples reprises, avec des variantes).

Un curé se hâtait d'aller dire sa messe, quand il aperçut un moineau à terre, sautillant sans pouvoir voler, car il avait une aile cassée. Il le ramasse, le réchauffe dans sa main et se demande ce qu'aurait fait Saint François dans cette situation, avant de lui dire :

« Mon pauvre petit, je n'ai pas le temps de m'occuper de toi, mais je reviendrai te soigner après la messe. En attendant, je te laisse au chaud... »

Et il le posa dans une bouse de vache toute fraîche. L'oiseau s'y trouva bien, et il se mit à chanter... au point d'attirer l'attention d'un renard (variante : d'un aigle) qui passait, vint l'enlever et le dévora.

Moralité I : « Les gens qui vous mettent dans la merde ne le font pas toujours avec de mauvaises intentions ». Moralité II : « Les gens qui vous en sortent ne le font pas toujours avec de bonnes intentions ». Moralité III, typiquement conforme à l'attitude bessienne en matière de communication et à la verveur occasionnelle de son langage : « Quand on est dans la merde, on ferme sa gueule ! »

thète monosyllabique que l'usage si fréquent, même dans les relations humaines les plus chaleureuses, a empreinte d'une sorte d'indulgence affective... » (8). De Michel Fardeau : « Ses propos étaient souvent teintés d'un peu d'ironie, d'un peu de malice, ses yeux se plissaient un peu plus – mais sans jamais de méchanceté, plutôt avec cette sorte de tendresse qu'entraîne l'absence d'illusions sur les capacités humaines ». De Michel Fardeau, encore : « La voix, une voix forte, un peu chantante, comme le sont les voix de son coin du Massif Central, une voix chaleureuse, toujours au bord du sourire, une voix qu'accompagne volontiers un plissement des paupières » (9). Ou encore, de Claude Ayçoberry : « Il avait cette gaieté qui, chez un homme, est une marque de la force ; la force, un des sept dons du Saint-Esprit » (10).

Georges Besse savait être très sérieux, comme il savait aussi ne pas se prendre au sérieux. Il était d'une droiture rare et d'une grande constance dans les buts qu'il se fixait, mais il savait user d'habiletés et de détours pour faire triompher ses idées et ses positions. « Je n'ai pas beaucoup d'angoisses », confiait-il (11). Il était peu à peu devenu parfaitement conscient de ses qualités (et donc de sa supériorité), mais, à la différence de beaucoup d'hommes devenus importants pour cause d'exceptionnelles qualités et de réussite, il ne l'affichait qu'avec retenue.

## QUELLES ORIENTATIONS POLITIQUES ?

Capable de parler avec aisance de son métier ou de ses entreprises, ou encore de commenter certains événements économiques, Georges Besse n'en était pas moins discret et réservé, voire « d'une pudeur exceptionnelle » (Robert Galley) sur certains traits de sa personnalité. Nous allons néanmoins parler de ses rapports avec la politique.

A propos de ses relations avec l'Etat actionnaire et à propos des nationalisations d'entreprises (sur lesquelles je reviendrai, bien évidemment, dans l'article consacré aux *leçons de management*), je dirai simplement ici que Besse n'a jamais été étiqueté comme un militant, ni de Droite, ni de Gauche. Tout au plus peut-on lire, ça et là, des allusions à l'empreinte plutôt de Gauche que lui auraient laissé son milieu familial, et en particulier son père, qui avait un certain goût pour les discussions politiques (12).

Ou encore à l'influence de certains amis ou amies issus du milieu de son épouse, *Normale Sup'* : là encore, cela vous colle une étiquette plutôt de Gauche que de Droite. Mais je pose ces touches de couleur rose avec une grande prudence, sans excès. En fait, Besse, qui n'était ni militant ni intrigant, s'affichait comme loyaliste face aux choix démocratiques du pays et des dirigeants que celui-ci avait élus. Et il était toujours

très attaché à la France. C'était un patriote (Jean-Pierre Chevènement : « J'ai gardé de Georges Besse le souvenir d'un homme énergique, généreux, chaleureux, animé avant tout par le souci du bien public et qui, pour moi, reste avant tout un républicain et un patriote (13). Encore un portrait que l'auteur aimerait voir utilisé pour lui-même ! Laurent Fabius a défini cette attitude avec une belle formule : « S'il n'avait pas la religion des nationalisations, il (Besse) en était ardemment pratiquant » (14).

On connaît la devise de l'Ecole Polytechnique : « Pour la Patrie, les Sciences et la Gloire ». Tout le monde comprendra que je la rappelle ici, même si je n'ai jamais entendu Georges Besse la prononcer. Mais il y adhérait, sûrement, à condition d'englober dans les « Sciences », la technique et l'industrie, et à condition de pouvoir sourire avec une sorte de tendresse en terminant par « la Gloire ».

Mais il aurait été totalement sincère en parlant de la Patrie. La France était pour lui une réalité. Il appréciait que son système scolaire lui ait permis, à lui qui était issu d'une famille des plus modestes, d'apprendre et d'avoir pu progresser. Sans parler de juste retour, il était donc à l'aise de travailler pour des établissements d'Etat, au développement de techniques et de produits français. Allant jusqu'à assumer sans état d'âme que cette mission concernât, au début de sa carrière, le nucléaire militaire, et jusqu'à faire en sorte qu'une sorte d'équipe dormante, discrètement constituée au sein de son entreprise, travaille sur les paramètres du nucléaire civil, histoire d'être prêt, si nécessaire ; et ce fut effectivement le cas, en 1974.

Faire mieux que les Britanniques, se passer des autorisations américaines, se montrer capable de vendre à des Allemands ou à des Japonais avant même d'avoir terminé les mises au point, voilà qui le remplissait de fierté, technique autant que nationale. Il n'attribuait pas aux entreprises nationales des qualités supérieures à celles des entreprises privées. Il avait d'ailleurs accepté sans difficulté de pantoufler dans le groupe CGE qui, pour certains commentateurs de l'époque, représentait le capitalisme le plus privé qui soit. Il y resta cinq années, y menant à bien des missions que l'on ne cite pas assez souvent, car ses biographes ont

(8) Cité dans l'ouvrage de l'Institut d'Histoire de l'Industrie, p. 207.

(9) Cité dans une Lettre de la Fondation Georges Besse, septembre 2005.

(10) Cité dans la plaquette de la Fondation Georges Besse, p. 49.

(11) Dans son entretien avec Guy-Clarin Delgado.

(12) Georges Besse a signalé assez souvent qu'il ne pouvait oublier que le manque de moyens avait empêché son père d'être bien soigné, et qu'une société véritablement humaine ne pouvait accepter cela.

(13) Cité dans l'ouvrage de l'Institut d'Histoire de l'Industrie, p. 195.

(14) Cité dans l'ouvrage de l'Institut d'Histoire de l'Industrie, p. 199.

davantage mis l'accent sur ses réussites d'acteur du nucléaire ou de redresseur d'entreprises nationales. Il savait quelles dérives menaçaient ces dernières, du fait de leurs employés, de leurs dirigeants, des hommes politiques chargés de représenter l'actionnaire et de leur fixer des objectifs. Mais il lui semblait tout naturel de les gérer au mieux, sans états d'âme s'il s'agissait d'en réduire les coûts, et ainsi d'assurer ou d'apporter au pays des actifs incontestables qui contribueraient à son indépendance et à sa grandeur, pour l'honneur au drapeau français. C'est pour cela qu'il n'hésita jamais à devenir un des acteurs majeurs du nucléaire en France, comme je l'ai déjà signalé, ou qu'il ne vit aucune raison de refuser une éventuelle nomination à la tête du groupe pétrolier d'Etat Elf-Aquitaine (il en fut fortement question, en 1980). C'est aussi pour cela qu'il n'hésita pas longtemps à accepter de prendre les rênes de Pechiney-Ugine-Kuhlmann (PUK), puis celles de Renault, même s'il lui en coûta alors beaucoup de quitter Pechiney, qu'il avait su comprendre, redresser et animer. Mais quand le Président ou le Premier ministre de votre pays vous demandent cela, vous n'avez pas le choix ! Fier, tout de même, d'avoir été appelé... « Mais vous savez, ce n'était pas du gâteau ! »

#### UN CERTAIN HUMANISME

Il est facile de parler du patriotisme de Georges Besse, mais il faut faire preuve de bien davantage de discrétion si l'on veut aborder ses opinions religieuses ou philosophiques. Commençons par citer André Giraud, lors de l'éloge funèbre de son ami : « Sur les sujets qui serrent le cœur, tu n'aimais pas beaucoup les mots ». Aussi, au sujet des opinions religieuses de Georges Besse, devons-nous nous contenter de rappeler des faits : son second prénom, Noël, donné à cet enfant né un 25 décembre (un signe ?), son mariage à l'église ; sa présence paternelle lors de chaque cérémonie religieuse vécue par ses enfants au cours de leur jeunesse, sans oublier la décision prise par sa famille, sans l'ombre d'une hésitation, d'une célébration de ses obsèques à l'église, avec une belle homélie du Père Décogné, dont je pense utile de reprendre ici ce passage :

« Il est vrai qu'astreint à des tâches qui mobilisaient chaque parcelle de son énergie, Georges Besse n'a peut-être pas pensé à la rencontre avec Dieu, avec le Père. Et qu'il n'avait pas l'habitude de lui parler... S'il est une vérité inscrite à chaque page de l'Evangile, c'est bien celle-ci : beaucoup d'hommes ou de femmes apparemment loin de Dieu sont proches de lui. Georges Besse était proche de l'Evangile dans la mesure où il a voulu participer à la construction d'un monde plus juste et plus fraternel. Et parce qu'il avait conscience que ce monde n'est pas absurde, que sa

construction demandait la paix, l'union, la collaboration de tous les hommes de bonne volonté ».

(Le hasard des lectures m'a fait connaître les mots que le pape Pie XI employa à ce sujet aux alentours de 1930, devant un autre ingénieur des Mines, Henry Le Châtelier : « C'est pratiquer la vertu de magnificence que de se consacrer au développement de l'industrie pour fournir du travail à un nombre plus grand d'ouvriers » (15).

Le Père Décogné aurait donc été heureux de voir confirmé par certains amis de Georges Besse un comportement de chrétien de Gauche, attentif à la dimension sociale de l'entreprise (ce qui dans son esprit n'a jamais signifié laxisme ou manque d'autorité, ni d'ailleurs tentation d'un comportement paternaliste). Mais d'autres amis préfèrent rappeler ses sorties anticléricales (attitude de type radical-socialiste du Massif Central ou du Sud-Ouest, ou expression de réticences plus profondes ?... La mention de ces commentaires à d'autres interlocuteurs a provoqué chez eux une réaction dubitative).

Plus importante, son aversion pour les contradictions de certains militants syndicalistes CFDT, lors de ses responsabilités exercées dans le nucléaire : Besse n'hésita pas à parler alors publiquement du « comportement dévoyé d'un syndicat de défringués ». Evidemment, il voulait d'abord mettre l'accent sur la situation paradoxale que vivaient des chercheurs travaillant dans le nucléaire et refusant les conséquences civiles ou militaires de leurs recherches et de leur gagne-pain. Et il n'appréciait pas que l'on mette en avant des convictions de type religieux pour afficher ces positions, *a fortiori* si elles lui semblaient en contradiction avec les comportements réels.

Discret sur sa foi religieuse, Besse l'était tout autant sur ses conceptions philosophiques. D'abord parce que ces sujets ne l'attiraient pas : Georges Besse s'intéressait davantage au cycle des saisons et des semences qu'à l'analyse des systèmes philosophiques. Mais il laissait cependant transparaître une sorte d'optimisme à propos du progrès des sociétés humaines et de l'influence que les hommes de bonne volonté pouvaient avoir sur celles-ci : les propos du Père Décogné sur ce point sont en général conformes à tous les témoignages. Besse avait beau être sûr de lui et de ses capacités, il lui fallait aussi cette sorte d'espérance, pour accepter de se lancer dans des entreprises technologiquement ou humainement aussi difficiles que celles qu'il accepta. Pessimiste, ou optimiste, Georges Besse ? Je pencherai plutôt pour un optimisme attentif et lucide : Besse croyait à l'avenir et voulait y contribuer. La vie valait d'autant plus la peine d'être vécue, les défis méritaient d'autant plus d'être affrontés, et il s'y lança avec un appétit qui sut très vite ne

(15) Cité dans *Un Amour bâti sur le roc*, Charles et Geneviève Royer, Correspondance.

pas oublier le discernement. Et cela le rendit heureux, habité comme il l'était d'un réel plaisir de vivre.

## UN HOMME DE CULTURE ?

A part le travail, Georges Besse avait d'autres sujets d'intérêt : sa famille (nous l'avons déjà évoquée), le jardinage... mais : *quid* de la culture ? Evidemment oui, si l'on accepte, pour une fois, de considérer que le savoir scientifique, l'appropriation des conséquences de la technique, la compréhension des réalités industrielles représentent une culture aussi valable que la pesée des pensées kantienne ou la familiarité avec les héros stendhaliens. Mais si l'on veut se limiter à la culture artistique et littéraire (j'ai bien dit : se limiter), je n'ai pas trouvé, chez les témoins que j'ai interrogés, de convergence très forte de leurs opinions sur la culture de Georges Besse. Pour les uns, Besse lisait très peu à l'époque où il faisait ses études (tout du moins, si l'on part du principe - inexact - que le fait de se plonger dans des cours de physique ne soit pas de la « lecture ») et sa bibliothèque personnelle *littéraire* était vide avant que son épouse ne lui fasse prendre conscience que ces lectures pouvaient aussi être plaisantes. Dans l'interview que Maître Sarda donna au lendemain de la mort de Georges Besse, il signala qu'il n'était pas rare de trouver Besse dans son jardin, relisant ses cours de taupe ou de l'X, mais il croit pouvoir ajouter : et aussi Astérix, ou des livres d'histoire. J'ai appris de bonne source que l'on peut ajouter d'autres types de livres, qu'il aimait. A côté des biographies historiques, les études de Fernand Braudel sur les grandes civilisations le captivaient à un point tel qu'il décida de les offrir en cadeau d'entreprise à certains de ses partenaires de travail. Et les vacances, qui commençaient toujours par la lecture de quelques romans policiers, étaient aussi pour lui l'occasion de relire le Journal de Jules Renard ou les romans de Zola, que des collaborateurs lui avaient offerts dans la collection de La Pléiade (16).

Il faut donc lire avec certaines réserves, ou tout au moins avec des nuances, la remarque de Maître Sarda affirmant, à propos de Georges Besse, que « son milieu, riche de valeurs humaines, n'était pas un milieu de culture ». Besse n'était pas du tout fermé aux bonheurs culturels. Un exemple : quelques jours avant sa mort, pour la Toussaint de 1986, Georges et son épouse acceptèrent une invitation du ménage Bonneau dans une résidence que ces amis possédaient en Toscane. Ils y prirent du plaisir, Georges ne fut pas seulement amusé par les installations géothermiques de Larderello, mais plus encore intéressé par les merveilles de Sienne. Je peux ajouter que, s'il ne cherchait pas à parler de Proust et s'il ajoutait rarement à ses voyages professionnels un détour suggéré par une curiosité de nature culturelle, il ne refusait pas de s'ex-

primer sur l'architecture. Il était *bluffé* par New York (il l'avait été dès son première découverte de l'Amérique), mais il dira sa déception devant le quartier de La Défense, méprisant les architectes quand ils ne savaient rien faire d'autre que « des boîtes à chaussures ». Il rappellera volontiers qu'il avait associé ingénieurs et architectes à la construction de la centrale de Tricastin. Et il savait aussi affirmer que les usines qui rassemblaient les hommes devaient s'efforcer d'être aussi belles que des cathédrales.

## COMMENT CONCLURE ?

Je ne pense pas indispensable de rédiger une conclusion de type littéraire après ces quelques pages d'impressions sur des traits de caractère de Georges Besse. La meilleure conclusion possible serait le rappel de ses travaux, que le lecteur connaît par d'autres sources que les articles proposés ici.

Mais puisque j'en étais à parler de culture, je terminerai par une citation de l'empereur Marc-Aurèle parlant, dans une de ses correspondances, de son prédécesseur Antonin (mais nous savons que les compliments faits par un personnage à un autre correspondent souvent à ceux que l'on aimerait recevoir soi-même !). Je tiens ce texte d'un ami, Pascal Faure, Vice-président du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET), qui l'a lu en guise de conclusion de son message de vœux pour l'année 2011, pour évoquer la personnalité de Jean-Jacques Dumont, Vice-Président délégué du CGIET, récemment parti pour occuper d'autres fonctions.

Je reprends ici intégralement cette citation, sans chercher à y gommer ce qui ne correspond pas du tout à Georges Besse. Il ne sera cependant pas difficile de relever ce que ces conseils avaient de *bessien*.

« Conserve-toi simple, bon, intègre, sérieux, ami de la justice, bienveillant, amical, mais résolu dans l'accomplissement de tes devoirs. Vénère les dieux, viens en aide aux hommes. Sois en tout un disciple d'Antonin. Imite son énergie à agir conformément à la raison, sa constante égalité de caractère, la sérénité de son visage, sa douceur, son dédain de la vaine gloire, son ardeur au travail.

Il n'abandonnait jamais un problème avant de l'avoir résolu et d'avoir décidé.

Il supportait les reproches injustes. Il n'avait de précipitation en rien. Il repoussait la calomnie. Il étudiait avec attention les caractères et les actes. Il n'injurait personne. Il n'était ni timide ni soupçonneux. Il se contentait de peu pour lui-même...».

(16) Conversation de l'auteur avec Madame Besse.