

# Georges Besse arrive chez PUK : lisons la presse\* !

Ce texte a été rédigé à partir de la lecture d'un dossier comprenant tous les articles de presse parus la semaine qui a suivi les nominations par le gouvernement, en 1982, des futurs PDG des entreprises nouvellement nationalisées. Il s'agit donc d'une sorte d'exercice à figures imposées : écrire un texte de nature historique en n'utilisant que les articles de journaux de cette semaine particulière pour dresser le portrait de Georges Besse, tel que la presse le voyait à ce moment-là. Evidemment, cette règle du jeu n'a pas été respectée à la lettre. Je connais en effet trop de choses sur les acteurs et sur les événements de cette époque pour m'effacer tout à fait derrière les écrits des journalistes et je n'ai pas pu oublier, en écrivant, tous les commentaires que m'ont faits des personnes interrogées par ailleurs sur le Georges Besse d'alors. Je n'ai pas non plus oublié ce qui s'est passé plus tard : l'historien, même non professionnel, a sur le journaliste des quotidiens de 1982 l'avantage de connaître la suite des événements ! J'ai pourtant essayé, dans les lignes qui suivent, de bien marquer, par exemple typographiquement, ce qui est effectivement de la plume des journalistes et ce qui relève du commentaire.

par **Christian MARBACH\*\***

**1** 8 février 1982 : l'Etat nomme les futurs présidents des entreprises qui viennent d'être nationalisées. François Mitterrand a en effet signé, le 11 février 1982, l'acte de promulgation de la loi de nationalisation qui faisait partie de son programme de candidat à l'élection présidentielle. Malgré des escarmouches parlementaires, la saisine du Conseil constitutionnel, des discussions médiatiques, des interventions variées, des tribunes libres (et d'autres qui le furent bien moins), c'est donc fait : en plus des entreprises industrielles du secteur de l'énergie et des deux

entreprises sidérurgiques relevant déjà de l'Etat pour cause de difficultés gravissimes, cinq groupes industriels privés supplémentaires appartiennent désormais à 100 % à la puissance publique. Et il s'agit de désigner leurs responsables.

\* 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.



Les familiers de l'histoire de l'économie française se souviendront que la même loi avait apporté à l'État la propriété de quelques dizaines de banques privées, et que la loi de nationalisation fixait les règles de fonctionnement de toutes ces entreprises, ainsi que de celles du secteur énergétique. Faisons l'addition : une quarantaine de postes étaient alors à pourvoir. Il n'était donc pas étonnant que la presse se soit penchée non seulement sur le débat fondamental déjà largement couvert autour de la question « Pourquoi nationaliser ? », mais également sur les situations respectives des diverses sociétés en cause (celles-ci étaient-elles en bonne forme ? En quasi-faillite ? Avec une vraie stratégie, ou bien dans l'attente désespérée d'une vision ?), ni qu'elle se soit également interrogée sur les hommes et les femmes qui seraient appelés à en prendre les rênes.

Sans entrer dans le détail du ballet des prétendants (« Des candidats, il y en eut, assurément : entre deux cents et deux cent cinquante... », *Le Point*, 22 février 1982) que certains journaux essaient de reconstituer par le menu (ainsi, *Le Nouvel Observateur* du 20 février va-t-il raconter, non sans une certaine allégresse, des épisodes dont on espère que la véracité a été contrôlée...) ni se lancer tout de suite dans l'exercice d'évaluation des décisions prises alors par le Président de la République et le gouvernement après des arbitrages parfois difficiles et contestés, il convient cependant d'en résumer l'essentiel. Autant certaines des nominations à la tête de banques furent accueillies avec surprise, sinon avec sarcasmes, et attribuées par nombre de journalistes davantage à la capacité militante des impétrants qu'à leurs compétences en matière financière, autant les cinq nominations « industrielles » décidées par l'Élysée sur la proposition du ministre de l'Industrie, Pierre Dreyfus, furent en général accueillies favorablement ou avec soulagement. (« Ouf ! », confie un cadre de PUK au *Point*). Elles semblaient raisonnables, voire évidentes, pour au moins trois sur les cinq prononcées (dont celle de Georges Besse). (« Le gouvernement s'est voulu rassurant », *La Vie Française*, 22 février). Elles montraient qu'en recevant de nombreuses personnalités et en laissant entendre, le ministre s'était davantage attaché à créer des leures qu'à peser les capacités de chacun. Comme, par ailleurs, Pierre Dreyfus avait réussi à convaincre François Mitterrand qu'il convenait de maintenir deux présidents de sociétés industrielles déjà en place (une décision qui contrastait fortement avec le nettoyage intégral qui prévalut dans les banques, pour lesquelles Jacques Delors ne réussit pas à conserver un seul des présidents, alors que certains d'entre eux se disaient encore assurés, la veille des décisions, de ses bons sentiments à leur égard), l'accueil fait par la presse aux cinq responsables nommés le 18 février 1982 à la tête de la Compagnie Générale d'Électricité, de Pechiney-Ugine-Kuhlmann, de Rhône-Poulenc, de Saint-Gobain et de Thomson fut

positif, même dans des journaux hostiles aux nationalisations ou, plus globalement, opposés à la politique économique des débuts du premier septennat Mitterrand.

(Aujourd'hui, en 2011, il serait intéressant de voir si les bilans de Georges Besse (Pechiney-Ugine-Kuhlmann), Jean-Pierre Brunet (CGE), Roger Fauroux (Saint-Gobain), Jean Gandois (Rhône-Poulenc) et Alain Gomez (Thomson) justifiaient cet accueil flatteur et (surtout) leur nomination à la tête de ces entreprises. Nous y reviendrons plus loin, mais disons tout de suite qu'en ce qui concerne Georges Besse, nul n'en doute).

Il était nécessaire de dresser en préambule ce tableau d'ensemble pour comprendre la tonalité de l'accueil fait par la presse à Georges Besse, après sa nomination à la tête de PUK. C'est ce à quoi je vais m'intéresser maintenant : quel portrait la presse fit-elle à cette occasion, du nouveau patron de PUK, qui avait été jusqu'alors le président de la Cogema ?

(Comme je l'ai déjà souligné, j'ai eu la chance de pouvoir travailler sur le dossier de presse complet préparé par Pechiney à cette occasion, que Madame Besse a bien voulu me confier. J'ai donc essayé de répondre à cette question uniquement à partir des articles de presse de cette époque, parus entre le 18 et le 25 février 1982 dans les quotidiens, ou jusqu'au 5 mars pour ce qui concerne les hebdomadaires et les mensuels. Ces écrits concernent d'abord Besse, mais aussi la Cogema (quelles y furent sa carrière et son œuvre ?) et PUK (quels problèmes va-t-il y rencontrer ?)

De quelles sources disposaient les journalistes ? Les spécialistes du secteur avaient évidemment leurs propres dossiers, leurs réseaux de connaissances, voire, parfois, une relation personnelle avec une des personnalités nommées. D'autres ont pu s'appuyer sur les dossiers de presse préparés par les ministères, ou sur ceux que les « communicants » des présidents nommés (quand ceux-ci en disposaient) s'étaient hâtés de rédiger et de photocopier, ou (pourquoi pas ?) qu'ils avaient échafaudés et distillés avec soin pendant les semaines qui précéderent ces nominations. Mais la lecture de mon dossier de presse témoigne d'une liberté de ton bienvenue, ainsi que d'une unité de vues extraordinaire sur la personnalité de Georges Besse. Voici venu le moment de parcourir ensemble ces articles et d'en citer des extraits.

Commençons par un article des *Echos* (18 février) que je verrais bien figurer parmi les candidats à la palme d'or de ce festival, par son style et sa perspicacité :

« **Georges Besse. Un bâtisseur. Un roc.** Imperturbable. Georges Besse est tout aussi implacable. Décision réfléchie, prise, rien ne l'arrête. A cinquante-quatre ans, ce polytechnicien (entré 49<sup>e</sup> et sorti 2<sup>e</sup>) est de la race des bâtisseurs. L'homme des grands travaux, de l'intérêt national... » Et l'article poursuit en résumant les responsabilités de Besse dans





« L'accueil fait par la presse aux cinq responsables nommés le 18 février 1982 à la tête de la Compagnie Générale d'Electricité, de Pechiney-Ugine-Kuhlmann, de Rhône-Poulenc, de Saint-Gobain et de Thomson fut positif, même dans des journaux hostiles aux nationalisations ou, plus globalement, opposés à la politique économique des débuts du premier septennat Mitterrand ». *Le 23 février 1982, Pierre Mauroy et son gouvernement posent sur le perron de l'hôtel Matignon avec les administrateurs généraux nouvellement nommés. Article du Nouvel Economiste du 8 mars 1982.*

le nucléaire, avant de conclure : « Il est rompu à la mécanique des usines et aux subtilités du marché international des matières premières. Autant de qualités pour présider aux destinées de PUK. Car il ne faut pas être un enfant de cœur, dans le monde très sérieux de l'aluminium. Du punch, de la rondeur et

de la froideur devant les grandes batailles, ce Clermontois n'en manque pas. Non plus que de sens républicain ».

Oui, certains journalistes savent être excellents dans l'analyse comme dans le style. Sans même savoir qui se cache derrière les initiales de la signature (J.J.), le



lecteur a envie de faire confiance à ce portrait ; il aura raison, même s'il ne sait pas encore ce que Besse fera à PUK. Au demeurant, nous allons voir qu'avec plus ou moins de nuances, les autres articles vont reprendre les diverses caractéristiques évoquées dans les Echos.

Presque partout, du Monde à Valeurs Actuelles, il sera fait mention de sa formation polytechnicienne et de son appartenance au corps des Mines. Pour Le Point, encore : « Chez PUK, on l'appelait Monsieur X, double jeu de mots ». Le *New York Times* en rajoute : « PUK goes to Georges Besse, who previously ran Cogema. The son of a laborer, Mr. Besse is a graduate of France's prestigious engineering school, the École Polytechnique, and he played a key role in developing the country's nuclear industry ». L'Expansion le qualifie de *polytechnicien de choc*. Sera également reprise en boucle la mention de son origine provinciale et parfois familiale : « Auvergnat, il est né en 1927 dans une famille ouvrière » (Le Nouvel Economiste, 22 février). Le Matin (17 février) ajoute que Besse a occupé le poste de « pilier dans les juniors de l'AS Montferrandaise ». La mise en avant de certains traits de son caractère, et la métaphore du *roc* sont également fréquentes. A la *rondeur* et au *punch*, Le Nouvel Economiste ajoute de l'*humour*, histoire de préciser : « Le style du nouveau PDG va trancher avec la réserve de son prédécesseur, M. Philippe Thomas ». Le Point (22 février) joue lui aussi sur le contraste des personnalités, car il est plus facile de faire un portrait si l'on dispose de son apparent contraire : « Au grand bourgeois parisien, retenu, prudent, policé, ennemi de l'information succède un Auvergnat massif, un peu ours et... bricoleur à ses heures perdues. Dans sa maison de campagne, en Touraine, il a lui-même fait beaucoup de choses. Sa puissante carrure impressionne. "Son charisme, c'est sa force, dit admiratif un de ses collaborateurs. Quelle puissance de travail ! Lui qui voyage, croyez-moi, les décalages horaires, il ne connaît pas". A poigne, comme on dit. Mais aussi simple, vrai. "Un homme de la campagne, donc un homme du concret. Du genre à dire, quand on lui soumet un dossier : Comment ? Quand ? Ça coûte combien, votre truc ?" ». Pour Le Nouvel Economiste aussi, (22 février), « ce grand bâtisseur aime cultiver les roses ».

(Il n'est pas inutile à ce propos de mentionner que Philippe Thomas est parti de manière à faciliter le travail de son successeur. Ce type d'attitude est trop rare pour ne pas être souligné. Il avait toujours dit qu'il ne serait pas le patron d'une entreprise nationalisée et, d'ailleurs, il avait presque atteint l'âge de la retraite sans avoir cherché, comme tant d'autres responsables, à modifier les statuts de son entreprise pour y demeurer jusqu'à plus soif. Il a tenu à présenter les comptes de PUK à la mi-janvier, comme il le faisait les années précédentes, alors qu'il aurait pu laisser cette corvée (que de pertes !) à son successeur. Il s'est attaché à faire

l'ouverture de la réunion d'accueil de Besse au comité directeur, pour lui souhaiter la bienvenue. Et, aidé par des cadres loyalistes, il a fait en sorte que la maison tourne et que l'ordre règne jusqu'à la dernière minute de sa présidence (c'était sans doute plus facile à faire dans une maison comme PUK que dans d'autres...). Evidemment, tous les articles, même les plus concis dans l'exposé de la carrière de Georges Besse avant sa nomination, parlent de son incontestable réussite nucléaire, « n'en déplaie aux écologistes », précise Le Matin (17 février). Pour le *Financial Times*, Georges Besse « is nicknamed Mr Uranium » (18 février). Pour Les Echos ou Le Monde, c'est l'occasion de revenir sur la communauté de vues entre Besse et Guillaumat ou entre lui et Giraud. Les journaux font aussi état de certaines convergences entre le métier de Cogema et ceux de PUK, et les plus attentifs s'interrogent ou s'amuse, comme d'ailleurs le firent tout de suite les collaborateurs de Besse à Cogema, qui négociaient parfois durement avec PUK : « Handicap supplémentaire (pour PUK), sa seule activité bénéficiaire pourrait être rachetée par la Cogema, dont Georges Besse, ironie du sort, était le président » (L'Expansion, 5/18 mars).

(Les journalistes sont parfois perspicaces, parfois moins. S'il était judicieux de mettre l'accent sur un possible conflit de doctrine (sinon d'intérêt) dans la pensée du nouveau patron de PUK, il était plus hasardeux de supposer que Besse ne défendrait pas, d'abord, la position de sa nouvelle maison. Evidemment, il y avait des arguments solides pour rassembler toutes les activités de la filière chez Cogema, ce qui finira par se faire, et aussi pour élarguer la branche non-aluminium chez PUK. Mais Besse privilégia avec pragmatisme et habileté un autre argument, une autre logique, celle de la communauté de vues avec l'équipe dirigeante de PUK sur ce dossier, certain d'être payé largement en retour par une adhésion totale de cette équipe à l'ensemble de ses vues). Au portrait du nouvel arrivant, la presse associe très souvent la nature des difficultés qui l'attendent, histoire de soupeser son aptitude à les affronter. Là encore, la tonalité générale est claire : oui, cela sera difficile. Pour Le Matin (17 février), « Besse est un fonceur, rodé aux problèmes de matières premières ». Mais « une tâche difficile attend le futur PDG de PUK, avec les déficits enregistrés dans les secteurs des aciers spéciaux et de la chimie » (Le Quotidien de Paris, 16 février). En titre, Le Matin (18 février) indique que Besse est nommé « pour régler des problèmes aigus ». Et faisant la liste des « canards boiteux des nouveaux patrons », Le Matin insiste sur les *restructurations* auxquelles il sera confronté. Pour Les Echos (18 février), la chimie de PUK *va* « lui procurer des nuits blanches et du fil à retordre ». Pour Le Nouvel Economiste, « si l'on réduit les pertes, ce sera déjà une réussite » (22 février). Sans qu'il soit utile d'accumuler les citations, il convient aussi de noter que, fort



ESQUISSE D'UN PORTRAIT



« Au portrait du nouvel arrivant, la presse associe très souvent la nature des difficultés qui l'attendent, histoire de soupeser son aptitude à les affronter ».

honnêtement, beaucoup de journaux signalent que Philippe Thomas avait préparé certaines opérations de cession et affirment que celles-ci avaient parfois été bloquées par les pouvoirs publics. Cela permet à un journaliste de poser cette question : « Le nouveau PDG saura-t-il être plus convaincant ? », ou encore d'affirmer : « Georges Besse sera peut-être mieux placé que son prédécesseur pour négocier avec EDF une révision des tarifs d'électricité » (Le Point, 22 février). Et aussi pour faire appel à des augmentations de capital de la part de l'Etat : beaucoup de journaux font de cette recapitalisation une conséquence somme toute bienvenue des nationalisations : « Georges Besse saura-t-il éviter le démantèlement de l'empire tout en le réconciliant avec le profit ? » (Le Matin, 17 février). Compte tenu du contexte politique de l'époque, il est impossible d'occulter une question que certains journaux posent à propos des nominations du 18 février 1982 : le gouvernement a-t-il fait ses choix en tenant compte des opinions politiques des futurs présidents ? Et si oui, *quid* des opinions politiques de Georges Besse ? A cette question, Le Quotidien de Paris

répond sans nuances en titrant à propos de la réception des PDG par le Premier ministre : « Et les PDG roses firent leur entrée à Matignon » (24 février). Plusieurs journaux insistent sur le rôle que jouait au CERES un proche de Jean-Pierre Chevènement, Alain Gomez, « une étoile (montante) du socialisme », pour L'Expansion, allant parfois jusqu'à affirmer que c'était d'abord cette qualité qui avait motivé sa nomination. Mais Valeurs Actuelles (22 février) sait donner la parole à l'ancien ministre des Finances de Valéry Giscard d'Estaing, Jean-Pierre Fourcade : « Je donne acte au gouvernement que la nomination des dirigeants des entreprises nationalisées s'est orientée plutôt vers des hommes compétents que [vers] des hommes de parti ». En tout état de cause, pas un seul article ne parle d'allégeance politique au sujet de Georges Besse. Certains d'entre eux se plaisent plutôt à rappeler son « sens républicain » (Les Echos, 18 février, déjà cité).

Mais si, visiblement, personne ne peut affirmer que Georges Besse a été nommé pour des raisons politiques, il n'est pas interdit de se demander quelles furent ses réactions à la lecture des textes instituant une gouvernance spécifique pour ces groupes, ainsi qu'à la réception de la lettre de mission qui fut adressée aux nouveaux PDG des entreprises fraîchement nationalisées. Pour ce qui est de la gouvernance, précisée dans la loi sur la démocratisation du secteur public, la presse n'en parle pas beaucoup à l'occasion des nominations ; nous avons, de notre côté, abordé ce point dans le chapitre consacré au management selon Georges Besse. Mais on ne s'étonnera pas de lire dans La Vie Française, dès le 22 février, cette question : « La conception participative des relations sociales, visant à instaurer une nouvelle citoyenneté dans l'entreprise, est-elle compatible avec l'autonomie de gestion dont se voit doter, par ailleurs, les nouveaux PDG ? »

Un autre problème non entrevu par la presse de cette période est celui des relations entre les entreprises nationales et leurs administrations « de tutelle », soucieuses de garder prise sur elles. Georges Besse, habitué dans le nucléaire à gérer une connivence avec les pouvoirs publics sans rien céder de ses prérogatives, ne se souciait sans doute pas de ces éventuelles difficultés, mais il en a rencontrées. Je retrouve une mention de ce problème dans un article nettement postérieur, de La Croix (30 juin 1983), qui revient sur son caractère et sur ses méthodes : « Ainsi, touche après touche, car la discrétion, pour ne pas dire le secret est de rigueur chez PUK, la stratégie de Georges Besse apparaît au grand jour. Dénuée d'aventurisme, elle est marquée, au contraire, d'un solide pragmatisme. Jusque dans les négociations avec le ministère de l'Industrie et de la Recherche ».

(Je rappelle en passant que c'est ce problème des prétentions dirigistes de l'Etat qui entraînera la démission de Jean-Pierre Chevènement du ministère de



CHRISTIAN MARBACH

« Compte tenu du contexte politique de l'époque, il est impossible d'occulter une question que certains journaux posent à propos des nominations du 18 février 1982 : le gouvernement a-t-il fait ses choix en tenant compte des opinions politiques des futurs présidents ? ».

l'Industrie où il avait succédé à Pierre Dreyfus ; cette démission aurait été causée en partie par les plaintes de PDG excédés par des interventions administratives, qui parfois relayaient celles des syndicats ; les initiés ont beaucoup parlé d'un déjeuner chez le Président de la République où certains convives auraient vidé leur sac ; Georges Besse n'y serait pas resté muet, c'est en tout cas ce qu'écrira Jacques Julliard en 1985, ajoutant que ce n'était sans doute pas vrai, mais que Besse laissait dire, car *cela l'arrangeait*).

Mais à la fin de février 1982, c'est surtout la lettre de mission du Premier ministre qui va donner du grain à moudre aux journalistes, tant elle affiche des objectifs dont la convergence apparaît à beaucoup irréaliste :

rentabilité et efficacité, grâce à l'autonomie déclarée (Le Monde du 25 février cite ainsi Pierre Mauroy : « Parce que vous êtes responsables, vous êtes comptables de votre réussite »), mais aussi dialogue social constructif, à l'écoute de la base, et création d'emplois. A ce moment, aucun des nouveaux PDG ne se permet de donner son sentiment sur cette feuille de route ni de se faire préciser quel est exactement le degré de liberté dont il dispose. Mais, comme c'est « le début d'une grande aventure », pour reprendre les propos de Pierre Mauroy cités par Le Figaro (24 février), Georges Besse a dû se dire, avec le pragmatisme qui était le sien : « on verra bien !... » (Je ne peux pas résister au plaisir innocent de citer ici un maître *ès-nationalisations*, et, pour ceux qui dou-



teraient de ma citation, je les renvoie au Nouvel Economiste du 8 mars 1982. On y voit une photographie du jeune Alain Minc, accompagné de nombreuses citations qui lui sont attribuées. En voici quelques-unes : « Les nouveaux saint-simoniens sont socialistes. Passionnés d'industrie, formés à l'ombre des grands corps de l'Etat, ils croient aux vertus du modèle français de nationalisation. Un modèle efficace parce qu'il repose sur le principe d'autonomie des états-majors. Partout où les entreprises nationales sont soumises à la dictature des bureaux, c'est le désastre. La nationalisation fonctionne quand on laisse carte blanche aux bâtisseurs d'empires »...).

En conclusion de cet exercice digne d'Arcimboldo, consistant à fabriquer un portrait de Georges Besse en février 1982 à partir de multiples pièces d'une multitude de portraits esquissés par des journalistes, je vais aborder ici une grande question, celle du caractère positif (ou négatif) des nationalisations. Il serait en effet lâche de ne pas en dire un mot, même si cet article n'a pas du tout cet objectif. Mais Besse lui-même s'est évidemment posé cette question, et il n'a jamais cessé de se la poser, chez PUK, comme auparavant chez Cogema, entreprise publique, comme plus tard chez Renault. Pour effectuer cette évaluation, il convient d'abandonner tout *a priori* politique et savoir faire des calculs : l'Etat a presque toujours réalisé des plus-values quand il a plus tard re-privatisé ces entreprises, mais il ne faut pas oublier qu'il les avait presque toujours recapitalisées (je parle ici des « vraies » recapitalisations, et pas des participations croisées entre entreprises en difficulté, comme celles effectuées entre le Crédit Lyonnais et Thomson). Aussi la sagesse recommanderait-elle d'examiner ces entreprises séparément. Pour PUK, et grâce à Georges Besse, la réponse est claire : la nationalisation a permis de sauver cette entreprise de la faillite, parce qu'elle s'est accompagnée d'une recapitalisation massive et d'une réorganisation énergique menée par un patron de qualité, que l'Etat sut laisser travailler et aider.

Cette remarque, qui reprend des points de vue que j'ai déjà abordés, me conduit à une autre observation. A la lecture attentive de la bonne centaine d'articles de presse dressant le portrait de Georges Besse en février 1982, je ne peux que constater une quasi-unanimité des commentateurs. Qu'ils soient favorables ou non à la politique économique de François Mitterrand, les journalistes font lucidement état des difficultés de PUK, sans d'ailleurs accabler ses prédécesseurs de reproches exagérés ; et ils estiment, sans aucune fausse note, que, grâce à ses compétences, à son caractère et à son expérience, Georges Besse est l'homme de la situation. Alors, sur ce dossier particulier, et dans le cas de Georges Besse, pourquoi ne pas dire du bien des journalistes ? Comme j'ajoute ma signature aux leurs pour présenter ici une ébauche de portrait de Georges Besse, je ne peux que les remercier !

J'ai aussi promis de revenir, au fil de cet essai, sur la contribution des quatre autres PDG nommés en février 1982, eux aussi de « **la promotion Mitterrand** » (Valeurs Actuelles, 22 février). En d'autres termes, le Président de la République, son Premier ministre, Pierre Mauroy, et Pierre Dreyfus ont-ils eu la main aussi heureuse que dans le cas de Georges Besse, avec les nominations de Brunet, Fauroux, Gandois et Gomez (dont je cite ici les noms dans l'ordre alphabétique) ? Une première réponse s'impose : sauf dans le cas d'Alain Gomez, la durée pendant laquelle ils sont restés à leur poste a été très brève, et peu de professeurs de management verraient d'un bon œil une rotation aussi rapide.

Le premier partant fut Jean Gandois. Maintenu à la présidence de Rhône-Poulenc en février 1982 malgré de nombreuses oppositions, il la quittera au bout de quelques mois en expliquant qu'il lui est impossible de travailler face aux contraintes de tous types que font peser sur lui le gouvernement et l'administration. A la question : « **Quelle sera mon autonomie ?** », définie par L'Expansion du 5 mars comme « le grand souci des PDG de la relève », il aura répondu de lui-même : insuffisante. Remplacé par Loïc Le Floch-Prigent, qui avait été le directeur de cabinet de Pierre Dreyfus, Jean Gandois fut alors considéré à cette occasion comme une victime de la gauche et il sut capitaliser sur cette étiquette pendant une traversée du désert qui le vit assumer des responsabilités dans la sidérurgie belge... avant de revenir à la tête de PUK et y remplacer en 1986 Bernard Pache qui, pour sa part, s'était avec sagesse inscrit dans les pas de Besse. Il n'est pas dans les objectifs de cet article de raconter l'histoire de Péchiney sous les différents successeurs de Besse, mais il n'est pas interdit de souligner à ce propos que la vie des entreprises est une chose fragile ! Voilà une société à peine sortie des difficultés où l'avaient menée des erreurs stratégiques, intelligemment recentrée et remise d'aplomb grâce à l'action de Besse et de Pache, qui déséquilibre tout de suite son bilan en achetant au prix fort le groupe Triangle (société américaine cotée spécialisée dans l'emballage métallique), tout en réalisant un autre investissement très coûteux à Dunkerque, pour renforcer sa position dans l'aluminium. Et, hélas pour son image, l'achat de Triangle, dont très peu de personnes étaient informées chez PUK, fut accompagné d'épisodes fâcheux, à la suite d'indiscrétions commises dans un cabinet ministériel. Ce délit d'initiés jeta le discrédit non seulement sur les quasi-fonctionnaires impliqués et sur quelques affairistes, mais aussi sur une entreprise et sur des personnalités qui n'y avaient aucune responsabilité. Présentée par Jean Gandois comme logique et créatrice de valeur, l'acquisition de Triangle fut considérée par son successeur comme une aventure ruineuse à solder par appartements, mais au plus vite ; ce qu'il fit... avant de tenter, sans succès, une fusion avec d'autres groupes du secteur de l'aluminium.



Enfin, Péchiney fit l'objet d'une OPA qui la conduisit à disparaître en tant qu'entité indépendante. Tout ça pour ça ? Qu'en aurait pensé Georges Besse ?

La leçon – évidente - à tirer de cette histoire pourrait être : il ne suffit pas de l'action d'un patron pour assurer durablement à une entreprise l'avenir qu'elle mérite et que mérite l'action de son patron.

Jean-Pierre Brunet, nommé alors qu'il était âgé de presque soixante-trois ans laissera à l'âge de sa retraite, en 1984, son bureau de président de la CGE à Georges Pébereau, qui en était le directeur général depuis longtemps. Pébereau avait déjà occupé cette fonction de DG sous la présidence d'Ambroise Roux et était considéré dans beaucoup de bureaux parisiens comme le vrai patron du groupe du temps de Brunet. Beaucoup de journalistes avaient fait cette analyse en 1982. Ainsi, L'Usine Nouvelle (25 février) l'avait prévu : « Une répartition des rôles apparaît déjà, le diplomate Jean-Pierre Brunet devenant l'ambassadeur mondial de la CGE, Georges Pébereau devenant le véritable exécutif du groupe ». Ici encore, il serait intéressant de raconter l'histoire de CGE après ces péripéties et de pleurer sur ses actionnaires, sur ses cadres et sur son personnel : on pourrait, à nouveau, philosopher sur les incertitudes et sur les fragilités de la vie des entreprises, et sur la manière parfois dérisoire dont peuvent échouer des patrons dont tout le monde appréciait la vision.

Continuons ce panorama en évoquant Roger Fauroux. Quittant Saint-Gobain pour présider l'ENA, en 1986, il sut faire coïncider ce départ avec la nomination de Jean-Louis Beffa à la tête du groupe. Voilà au moins une suite de nominations qui donne l'impression d'avoir été intelligemment manœuvrée par un président, comme par les gouvernements de

1985 et 1986, de gauche puis de droite, puisque la nomination de Beffa ne fut pas remise en cause avec l'alternance. Celui-ci put inscrire son action dans une heureuse et longue présence, tout en adaptant sa stratégie sans trop de révolutions.

Mais la continuité suffit-elle pour garantir le succès ? Les historiens de l'histoire industrielle pourront se poser la question en examinant le bilan d'Alain Gomez, recordman de longévité à la tête de Thomson, qui présida à ses destinées pendant quatorze ans ! De tous les présidents roses, il fut le seul à avoir été nommé par la gauche, puis maintenu par le pouvoir de droite, renommé par la gauche, à nouveau confirmé par la droite. *And so, what ?* Ne soyons pas cruels : nous savons tous que Thomson, lui aussi, n'est plus Thomson.

Ce bref examen de sociétés et de dirigeants qui se sont trouvés en 1982 dans une situation comparable à celle de PUK et de Besse n'a pas pour objet de conduire à l'énoncé de théorèmes de management, ni *a fortiori* de signaler ceux qui mériteraient de bonnes ou mauvaises notes pour avoir bien ou mal appliqué de soi-disant bonnes recettes. Il est simplement utile pour rappeler que le travail de patron est un métier difficile, s'inscrivant de toute évidence dans la durée. Il suppose l'examen attentif du réel et une humilité constante face au contexte, de l'habileté face aux actionnaires, mais, surtout, une grande attention aux marchés et aux produits, le discernement dans la définition d'une stratégie non aventureuse et assise sur des bases financières solides, un *leadership* de patron. Ce sont là des évidences auxquelles on peut ajouter cette autre évidence, que Besse aimait à répéter : « Il faut aussi de la chance ! »

Les journalistes qui firent le portrait de Georges Besse en 1982 surent reconnaître chez lui toutes ces qualités.

