

Georges Besse : les sources disponibles

par **Christian MARBACH****

ANNEXES
DOCUMENTAIRES

Je souhaite présenter ici, en quelques mots, la démarche qui a été la mienne, lorsque j'ai rédigé les textes sur la personnalité et l'action de Georges Besse qui sont publiés dans ce numéro. Je rappellerai également la nature des documents dont j'ai pu disposer.

Mon projet a été conçu pour la société des amis de la bibliothèque de l'X (Sabix), dont la vocation est d'apporter des éclairages nouveaux sur l'histoire de l'École Polytechnique et des polytechniciens. Si de nombreux bulletins de cette association ont porté sur les origines de l'École et des grandes figures du XIX^e siècle, d'autres ont traité de sujets plus contemporains. C'est dans ce cadre qu'est né le projet de parler de Georges Besse, vingt-cinq ans après sa mort.

Dans le même temps, des ingénieurs des Mines travaillaient sur la célébration (en 2010) du bicentenaire de la création de leur corps et la figure de Georges Besse fut évidemment une de celles permettant de dégager des dominantes dans la cohorte des centaines d'ingénieurs des Mines qui ont œuvré pour notre pays depuis la création dudit corps. Cette réflexion a contribué à orienter certains de mes travaux sur Georges Besse.

Pendant quelques mois, j'ai tout à la fois essayé de rassembler des éléments de dossier sur Besse et interrogé des témoins de sa carrière. Si les documents publics mis sous forme écrite et synthétique sont peu nombreux, ils sont en général excellents : il est donc naturel que je les évoque ici, ne serait-ce que pour fournir aux lecteurs des bases incontestables de connaissance. J'ai aussi pu disposer d'autres documents, moins éla-

borés (en particulier des fiches, notes et dossiers de presse que Madame Besse a bien voulu réunir pour moi : qu'elle en soit ici vivement remerciée). Cependant, je n'ai pas envisagé de faire un travail professionnel d'historien, et je n'ai donc pas sollicité l'autorisation de consulter des archives d'entreprises ; je ne sais d'ailleurs pas si cette consultation aurait été aisée, voire même autorisée, compte tenu de la sensibilité de certains domaines dans lesquels Georges Besse a travaillé. Je souhaite vivement que ce type de travaux puisse être entrepris un jour sous la direction d'historiens confirmés.

Pour ma part, après réflexion, j'ai décidé de mettre surtout l'accent sur les méthodes de management de Georges Besse, car il me semblait possible de regrouper autour de ce thème – que je pense un peu connaître – l'essentiel des recherches effectuées. C'est d'ailleurs pourquoi j'ai toujours fourni à mes interlocuteurs un schéma des questions que je souhaitais voir, si possible, traitées par eux ; une telle insistance n'excluait évidemment pas d'autres digressions, mais elle me permit de mettre peu à peu l'accent sur des caractéristiques permanentes et de repérer des évolutions. Je suis très reconnaissant à toutes les personnes rencontrées d'avoir accepté non seulement de me consacrer du temps – ou, si l'on préfère, de l'avoir consacré à Georges Besse –, mais aussi d'avoir accepté cette règle du jeu.

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

MES ENTRETIENS AUTOUR DE GEORGES BESSE

Les entretiens que j'ai eus datent tous de 2010 (fin de l'année) ou de 2011. Dans presque tous les cas, mes interlocuteurs avaient déjà eu l'occasion de s'exprimer sur leurs rapports avec Georges Besse, notamment lors du colloque de 1996, dont les Actes ont été publiés dans la plaquette de la Fondation Georges Besse (1996), ou sur le DVD de 2006 (je préciserai plus loin la nature de ces documents). La tonalité de mes entretiens reprend évidemment des énoncés ou des opinions exprimés à cette occasion, mais elle les nuance bien souvent, leur enlève un contenu parfois trop hagiographique, s'ouvre à des commentaires plus libres (le temps qui passe atténue les exigences du devoir de réserve !). Comme j'avais proposé à mes interlocuteurs un canevas portant surtout sur le comportement de Besse en tant que manager, j'ai obtenu que beaucoup d'événements soient commentés dans cette optique.

Les personnes interrogées mettent aussi dans leur description de Georges Besse ou de leurs relations avec lui ce qui les a marquées, et donc souvent ce qui leur paraît essentiel et fort ; on pourrait presque dire, quand il s'agit de managers, qu'ils formulent parfois ce qu'ils aimeraient que l'on dise d'eux-mêmes. Untel parlera volontiers de capacité d'entraînement, et tel autre d'habileté à manœuvrer. Les interlocuteurs se décrivent un peu eux-mêmes en le décrivant.

Que j'aie ou non connu au préalable mes interlocuteurs, ces entretiens ont toujours eu un contenu très personnel, et il en va de même pour ce que j'ai pu en retirer. Car ce que chaque dialogue apportait à mon projet de portrait ne dépendait pas seulement de Georges Besse ou de mon interlocuteur, mais aussi de moi, dans la mesure où certaines des situations vécues ou des positions occupées par Georges Besse me parlaient davantage, mon propre parcours m'ayant amené à bien les ressentir.

Ces entretiens ont-ils été trop orientés vers une catégorie particulière d'individus ? Les X, les « mineurs », des amis, certains collaborateurs ? Et des politiques, *via* le document de l'Institut d'Histoire de l'Industrie (IHI) ? Oui, bien sûr. Il faudrait les compléter par un ou deux journalistes ayant suivi le personnage, des syndicalistes ayant eu (ou non) à s'opposer à lui (mais cette absence est partiellement compensée par la surabondance des déclarations de responsables syndicaux citées dans la presse de l'époque), des clients ou fournisseurs ayant négocié avec lui, ou encore des patrons (mais, malheureusement, beaucoup de ces interlocuteurs ne sont plus là aujourd'hui pour en parler).

(Je souhaite ajouter la précision suivante : j'ai largement cité dans mes textes des phrases dites ou écrites par les personnes consultées et je me suis efforcé de le faire avec toute la justesse convenable. Je leur présente mes excuses, si des imperfections se sont glissées

dans ce travail. Par ailleurs, il est clair que les conclusions un peu générales, comme tout ce qui est écrit dans ces pages, sont de ma seule responsabilité ; même si je crois avoir utilisé avec profit ce que m'ont apporté mes interlocuteurs, il serait incorrect de leur faire grief d'appréciations ou d'interprétations qui sont les miennes).

Les personnes que j'ai interrogées ont été les suivantes :

Madame Besse, à plusieurs reprises.

Des amis communs : Jacques Lesourne, Robert Daustray.

Le successeur de Georges Besse à la direction de Renault : Raymond Lévy

Des collaborateurs de Georges Besse : Gérard Bonneau, Christian Gobert, Jacquelin Ramé, Bernard Pache, Richard Armand, Michel Auroy, Philippe Chauvel, Patrick Faure.

LIVRES DISPONIBLES SUR GEORGES BESSE

La personne de Georges Besse et son action sont évidemment évoquées dans bien des ouvrages d'histoire économique et industrielle, comme dans des ouvrages de souvenirs ou des autobiographies. Mais à ce jour, il n'existe pas de véritable biographie de Besse.

Cette lacune est partiellement comblée par deux ouvrages à auteurs multiples, que je vais ici résumer et commenter, et par un DVD.

Résumé du livre de l'Institut de l'Histoire de l'Industrie consacré à Georges Besse

Georges Besse. Des grands projets aux restructurations industrielles (Institut d'Histoire de l'Industrie, 225 p., 1998).

Cet ouvrage reprend les actes d'un colloque organisé par l'Institut d'Histoire de l'Industrie (InHI) en 1996, dix ans après la mort de Georges Besse. Les responsables de ce colloque étaient les animateurs habituels de l'Institut, à savoir son président Jean-Louis Beffa, son délégué général Christian Stoffaës et son secrétaire général Philippe Muller-Feuga. Un comité scientifique en a orienté les travaux.

Préparé avec soin, le colloque sur Georges Besse a réuni de nombreux acteurs avec lesquels Besse a travaillé : hommes politiques, hauts fonctionnaires, chefs d'entreprise, collaborateurs ainsi que des historiens d'entreprise apportant leur vision. Tous les intervenants se sont efforcés de fournir à cette occasion des contributions bien préparées, mais pas toujours écrites. Aussi la transcription de ces déclarations est-elle de valeur inégale : nous pouvons remarquer cela dans tous les ouvrages recueillant des actes de colloques. De plus, certains papiers sont visiblement des

mémoires rédigés avec le soin qu'y mettent de bons historiens, ne reculant devant aucune note de bas de page pour signaler des sources ; mais d'autres font part d'impressions plus subjectives – ce qui ne veut pas dire erronées.

A ces remarques sur le style des interventions, on peut ajouter des impressions sur leur tonalité, qui n'est pas homogène. Dans certains cas, et parce que l'action de Georges Besse a porté sur des domaines essentiels pour la nation, quelques conférenciers ont estimé utile de rappeler la vision politique du gouvernement de l'époque pour l'expliquer, la justifier ou la critiquer. Dans d'autres cas, des témoins se sont contentés de raconter avec une scrupuleuse fidélité ce qu'ils ont personnellement vu et entendu. Cette constatation, qui n'enlève rien à la valeur des diverses contributions, conduit parfois à des ruptures de ton qui sont évidemment agréables dans un colloque, mais parfois plus étonnantes dans un texte écrit.

Cela dit, félicitons-nous de pouvoir disposer d'une telle masse de contributions. Sur deux cents pages, les différentes étapes de la carrière de Georges Besse sont expliquées et relatées, et sa personnalité est révélée à ceux qui le connaissaient peu ou rappelée à ceux qui l'avaient fréquenté à telle ou telle occasion sans avoir de lui une vision d'ensemble. Les circonstances de ce colloque pouvaient-elles conduire à une approche

trop hagiographique ? Certainement. Mais il me paraît juste de dire que les témoins que j'ai interrogés en 2010, avec leur mémoire devenue plus affûtée ou plus sélective (c'est selon), ne donnent pas de Georges Besse une image très différente - juste un peu plus nuancée dans les détails, un peu plus libre dans l'expression, un peu plus marquée par l'homme et pas seulement par ses œuvres.

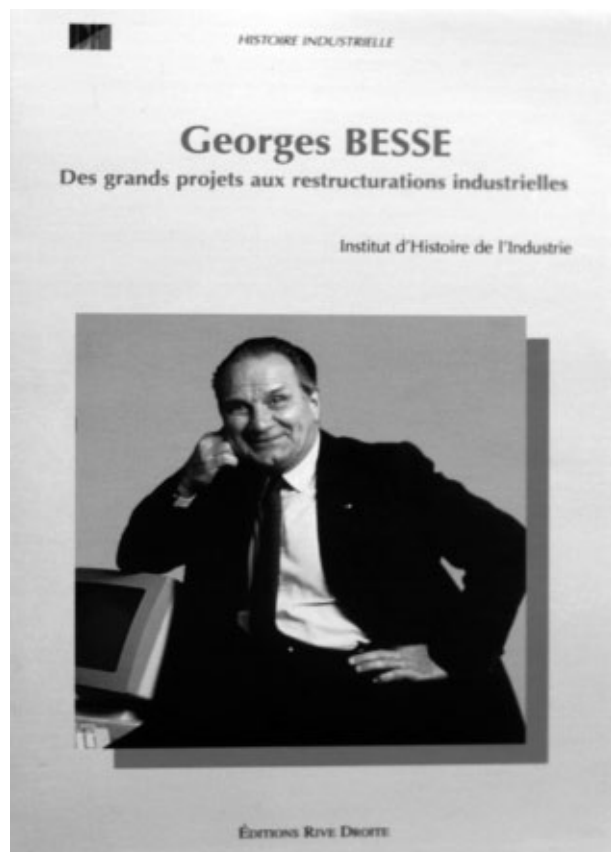
Le plan du livre de l'InHI comprend deux parties historiques et une partie plus générale. La première partie historique traite des réalisations de Georges Besse dans le nucléaire et dans les technologies de la communication et de l'information ; la seconde porte sur les restructurations industrielles conduites chez PUK et Renault. Quant à la partie plus générale, elle propose des témoignages et des considérations plus globales, mais inégales, sur Georges Besse et l'environnement industriel de l'époque.

Il ne saurait être question de vouloir étudier la figure de Georges Besse sans se plonger dans cet ouvrage ; malgré ses imperfections, il représente, par l'étendue des informations qu'il apporte, une source incomparable de faits et de commentaires.

Résumé de la plaquette de la Fondation Georges Besse (non disponible dans le commerce)

La veille du colloque dont les actes ont donné lieu à l'ouvrage cité plus haut, une cérémonie commémorative a eu lieu en souvenir de Georges Besse, assassiné dix années auparavant. A cette occasion a été diffusée une plaquette d'une petite centaine de pages, soigneusement préparée, composée et mise en pages, intitulée *Hommage à Georges Besse*. Cette plaquette regroupe d'abord quelques textes déjà anciens, rédigés en particulier après le drame ou lors du procès des assassins, ainsi l'éloge funèbre prononcé en 1986 par André Giraud. Elle présente également des éléments préparés par certains collaborateurs, ainsi qu'une excellente présentation générale faite par François de Wissocq à l'occasion d'une conférence prononcée à Tours le 27 mai 1993 : ce document, également repris dans le livre de l'InHI, est certainement la synthèse la plus complète réalisée jusqu'à ce jour sur l'ensemble de la carrière de Georges Besse : *Georges Besse, grand ingénieur, grand chef d'entreprise, grand serviteur de l'Etat*. Ce texte est en particulier tellement précis sur la partie nucléaire, dont François de Wissocq est un spécialiste incontestable (ce qui est loin d'être mon cas), que nous nous sommes permis, avec son autorisation, d'en reprendre l'essentiel dans ce numéro.

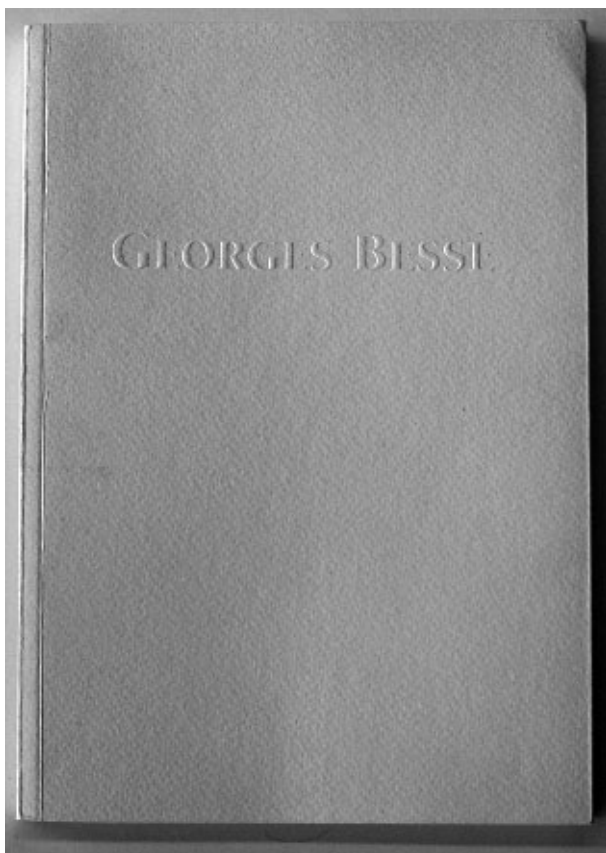
Mais le texte le plus singulier de la plaquette, et aussi le plus original, est une transcription partielle, légèrement remise en forme, d'un entretien que Georges Besse avait accordé en 1984 à un jeune thésard travaillant sur le *leadership*. Comme son auteur, Guy-Clarín Delgado, a donné une transcription beaucoup



Couverture du livre de l'Institut d'Histoire de l'Industrie Georges Besse. Des grands projets aux restructurations industrielles (Editions Rive Droite, 1998).

plus complète de cet entretien à Madame Besse, qui a bien voulu me la confier, j'ai eu la chance de parcourir un des très rares textes où Besse, que l'on verra avare de ses discours en public, s'exprime avec beaucoup de liberté sur le rôle de l'entreprise, sur le métier de dirigeant et sur lui-même (il m'arrivera, par commodité, d'appeler ce document le « document Delgado »).

(Il faut noter à ce propos que Georges Besse avait consenti à passer une ou deux heures avec un jeune étudiant qu'il ne connaissait guère, en se disant que ses propres enfants seraient sans doute heureux de pouvoir recevoir un tel accueil dans le cadre d'un travail similaire. Le jeune Delgado fut ainsi l'heureux élu d'une décision assez intuitive, mais il sut en tirer profit avec intelligence, n'hésitant pas à bousculer son interlocuteur qui, peu à peu, se laissa aller dans ses commentaires - par exemple sur d'autres patrons ou d'autres industries, mais aussi sur lui-même).



Couverture de la plaquette *Hommage à Georges Besse* publiée par la Fondation Georges Besse en novembre 1996.

Le DVD : « Georges Besse, un destin français »

Enfin, le troisième document exclusivement consacré à ce jour à la figure de Georges Besse est un DVD de 53 minutes préparé en 2006 par la Fondation Georges Besse. Là encore, il s'agit d'une œuvre très soignée, au rythme alerte. Il se dégage des images non seulement une réelle émotion, mais aussi une vérité historique

qui montre bien ce que pourrait parfois apporter une bonne émission de télévision.

Cet excellent document qui, à ma connaissance, n'est pas disponible dans le commerce, combine avec intelligence témoignages et documents d'archives. Pour les témoignages, il fait appel non seulement à d'anciens collaborateurs ou successeurs de Georges Besse, mais aussi à des membres de sa famille ou à des amis. Pour les archives, il propose des documents relatifs à Georges Besse (papiers de famille, album de photos) et des images de l'environnement (par exemple, sur Clermont-Ferrand, les destructions de la guerre, évidemment des archives de la télévision, en particulier sur Renault).

Dès le début, ce court métrage a une dimension épique : à la scène de la cérémonie des Invalides, du cercueil porté par des X en Grand U, au début de l'allocution d'André Giraud, succèdent les images simples d'un enfant d'une modeste famille auvergnate : un raccourci saisissant rappelant le drame, mais résumant aussi le parcours d'un gamin de province devenu maréchal d'Empire - mort au front ?

Georges Besse aura fait de sa vie une œuvre. Il n'avait pas cet objectif en tête en entrant à l'X, ou, du moins, il ne l'aurait pas formulé de cette façon. Mais il voulait certainement bâtir des œuvres et, si possible, des chefs-d'œuvre, pendant sa vie.



Couverture du DVD : *Georges Besse, un destin français* publié par la Fondation Georges Besse en 2006.

Autres ouvrages édités qui ont été consultés et utilisés

Des autobiographies : pour mémoire, rappelons que Georges Besse figure, parfois abondamment, dans des extraits plus ou moins longs de récits ou autobiographies (par exemple, celles de Jacques Lesourne ou de Robert Dautray).

Eurodif : Histoire de l'enrichissement de l'uranium, de Jean-Pierre Daviet, 368 p., 1993.

Un document édité dans le numéro 19 (juin 2007) de la revue *Renault Histoire* qui rassemble textes et témoignages sur l'histoire du groupe. Ce numéro comprend un texte de six pages de Michel Auroy, intitulé : Georges Besse, quelques souvenirs restés très vivants. L'ancien directeur du site de Billancourt raconte, en particulier, le soutien qu'il reçut de son président quand il eut à affronter des représentants syndicaux dans des conditions pas vraiment prévues par le Code du travail, qui sont rapportées avec précision.

Utilisé pour la partie concernant l'action de Georges Besse chez Renault : de Louis Schweitzer, *Mes Années Renault : Entre Billancourt et le marché mondial*, éditions Gallimard, 2007.

Signalé par Philippe Chauvel : Alain Frèrejean, *Renault, le Culte du défi*, 2010 (un livre sur l'histoire de Renault, bien documenté notamment sur les années Besse).

Il existe évidemment une foule d'ouvrages publics sur le nucléaire ou l'aluminium en France, et encore plus sur Renault. Et encore plus de rapports officiels, parfois publics. Je n'ai pas cherché à les lire systématiquement, mais il est certain que l'on pourrait y trouver de nombreux éléments ou opinions sur l'action de Georges Besse.

De même, un véritable travail d'historien d'entreprise supposerait la consultation d'archives de ces entreprises, une consultation qui n'est pas toujours aisée, voire même autorisée. Comme les années couvertes par Besse n'avaient pas encore connu la communication électronique préférée à la circulation du papier, et comme ces archives anciennes sous forme papier sont rarement numérisées, c'est avec des matériaux et des techniques traditionnels qu'il faudrait travailler, ce qui ne sera possible que si ces archives ont fait l'objet de soins attentifs de la part des responsables des entreprises concernées et que si celles-ci n'ont pas été trop bouleversées par des fusions ou scissions. Je sais que Renault a parfois traité avec attention l'archivage de ses documents : on pourra, à ce sujet, se référer au colloque organisé par la Sabix et l'Association des archivistes français en juin 2000 sur le thème *Mémoire et changement, Histoire et archives d'entreprises*, d'autant plus opportunément qu'il bénéficia d'une longue présentation du problème des archives Renault faite par Louis Schweitzer (les actes de ce colloque sont le sujet du bulletin 29 de la Sabix).

LA PRESSE

Pour mémoire, des dossiers de presse qui m'ont été fournis ; en particulier, ceux prêtés par Madame Besse, qui portent sur les périodes PUK (notamment sur l'arrivée de Georges Besse à la tête de ce groupe) et Renault (1985).

En ce qui concerne les archives de la radio ou de la télévision, je n'ai pas fait de recherches ; le DVD déjà cité donne des extraits intéressants de rares apparitions de Georges Besse à la télévision.

NOTES DIVERSES COMPORTANT DES TEXTES DE GEORGES BESSE

Par diverses voies, mais d'abord grâce à Madame Besse, j'ai pu disposer de documents supplémentaires qui, à ma connaissance, n'ont pas été rendus publics sous une forme écrite.

« La nécessaire adaptation de l'entreprise » : conférence de Georges Besse (17 janvier 1985), au Forum des professions financières.

Echange entre Pierre Guillaumat et Georges Besse, le 11 janvier 1985, à l'occasion de la remise par le premier au second de la Croix de Commandeur de l'Ordre national du Mérite.

Interview de Georges Besse par Guy-Clarín Delgado, réalisée le 14 novembre 1984 dans le cadre de la préparation d'un mémoire et portant sur le *leadership* (œuvre déjà signalée *supra*. Transcription complète, 16 pages).

Interview de François Sarda sur France-Inter, le 18 novembre 1986 (au lendemain de l'assassinat de Georges Besse).

Texte de Claude Ayçoberry (17 novembre 1987).

Homélie prononcée par le Père Georges Décogné lors des obsèques de Georges Besse, le 21 novembre 1986. Quelques *Lettres de la Fondation*, éditées par la Fondation Georges Besse, dans lesquelles on peut trouver des témoignages de diverses personnalités sur Georges Besse ou sur certaines de ses actions.

CONCLUSION EN FORME D'APPEL

En terminant cette revue des documents dont j'ai pu disposer, je souhaite faire appel à tous ceux qui souhaitent contribuer à une meilleure connaissance de la figure de Georges Besse : notre société, la Sabix, serait heureuse de recevoir des commentaires, des additions ou des corrections sur le travail qui est présenté dans ce numéro (voir les coordonnées en page 100). Je les en remercie d'avance.