Roger Martin

Patron de droit divin...

Gallimard

Extrait de la publication

Extrait de la publication

Extrait de la publication

Extrait de la publication

© *Gallimard, 1984.*

Extrait de la publication

J'ai essayé dans les pages qui suivent de raconter comment, durant une trentaine d'années, j'ai partagé la vie d'une entreprise nommée Pont-à-Mousson, et mon engagement à son égard fut trop profond pour que ces propos ne prennent, par moments, une tournure autobiographique. Je ne saurais nier qu'une certaine complaisance vis-à-vis de moi-même y a trouvé son compte. Mon épouse, qui ne manque pas de conversation, se fait fort de rendre loquaces les plus taciturnes de ses voisins de table en les incitant à parler d'eux-mêmes.

L'occasion de m'attendrir sur mon propre compte ne fut cependant pas ma seule motivation. En écrivant ces lignes, j'ai pensé aux historiens qui chercheront à démêler l'écheveau des bouleversements intervenus dans nos affaires au cours de cette période. Mon ouvrage pourra, je l'espère, leur servir de fil d'Ariane, à moins qu'ils ne se perdent définitivement dans l'ouvrage lui-même.

Écrire restant la bonne manière de mettre de l'ordre dans des idées, j'ai, au fil du récit, satisfait une passion pour le rangement, héritée de ma mère, et j'ai trouvé réponse à quelques questions souvent posées. Celle, entre autres, de la finalité de l'entreprise. Quelle que soit la multiplicité des approches que suggèrent les divers aspects de cette dernière, toutes conduisent au constat que l'entreprise a pour ultime finalité d' « être et de persévérer dans l'être ». Par là, elle atteste son appartenance au monde des vivants. De la vie, elle partage les risques et les périls. Sa continuité demeure pour ses responsables l'obligation à laquelle se ramènent finalement toutes les autres.

Origines

Je suis né à Asnières-sur-Seine, le 8 avril 1915, et l'arbre généalogique de ma famille se perd très vite dans les lointains de la forêt. Mon grand-père paternel, Albert Martin, originaire de Montluçon, y passa sa vie en travaillant aux Glaceries de Saint-Gobain et l'on imagine avec quelle curiosité j'ai essayé de retrouver sa trace dans les archives de la Compagnie de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson. Même à ce niveau modeste, mes espoirs généalogiques ont été déçus. Aux environs des années 1890, l'usine de Montluçon employait plusieurs Martin — qui en aurait douté — mais leur condition de « journalier » ne m'a permis aucune identification certaine. Je tiens de ma mère que ce grand-père, que je n'ai pas connu, avait mauvais caractère et passa les dernières années de sa vie à semer la discorde entre ses quatre fils. Il y réussit, semble-t-il, assez bien. De son épouse, ma grand-mère, née Marie Pinseton, je ne sais rien, sinon qu'elle supportait avec résignation l'irascibilité de son époux.

Du côté maternel, mon grand-père, Auguste Nicolas Napoléon, on l'appelait Léon, Portemer, était mort jeune, d'une attaque d'apoplexie à laquelle l'avaient prédisposé un embonpoint exagéré et son métier de marchand de vin détaillant. Il tenait boutique près du cimetière d'Asnières et son épouse, née Ernestine Marie Léonie Thomine, l'aidait dans son commerce. Elle mourut alors que j'avais deux ans et demi, et son souvenir se situe pour moi dans la mémoire de la toute première enfance, où l'adulte ne sait faire le partage entre la réalité vécue et les histoires dont il a été bercé. Je ne sais si la silhouette mince, au chignon planté sur le haut du crâne, est l'image d'un être que j'ai connu, ou si elle sort de l'album de famille, animée par tout ce que ma mère m'en a conté. Cette grand-mère était d'origine normande. Son père, marin, et peut-être même officier de marine au long cours, était mort en mer et elle avait été élevée dans un orphelinat d'où elle était sortie pour se marier. Elle termina sa vie en partageant l'appartement que mes parents habitaient à Asniè-

Extrait de la publication

res, dans une de ces rues tristes, perdues dans la laideur qui entoure les grandes villes.

De mes parents, je garde un souvenir fait de mélancolie et de regrets. Mon père ne m'a jamais fait de confidences sur son enfance. Attiré, comme tant d'autres, par Paris, il avait trouvé une place de mécanicien ajusteur aux ateliers du Chemin de Fer de Paris à Orléans. Des parents éloignés lui firent rencontrer ma mère. Ils se marièrent en avril 1912 et, au moment de la mobilisation, en 1914, il était contremaître dans une entreprise de construction mécanique, Sauter et Harlet. Il fut mobilisé comme maréchal des logis dans une batterie de 75 et lorsque, petit garçon, je l'écoutais parler de ses campagnes, ce grade prestigieux se confondait pour moi avec la dignité de maréchal de France. Il devait être excellent ouvrier puisqu'en 1915 son employeur le rappela comme « affecté spécial ». Renonçant à la gloire des batailles, il finit la guerre en fabriquant les armes des autres.

Voué par sa naissance à la condition ouvrière, il eut toute sa vie l'ambition d'en sortir et de travailler pour son compte. Dans les années vingt, il suivit les cours du soir du Conservatoire des arts et métiers et, nanti de ce modeste bagage, et du pécule familial patiemment accumulé par ma mère, il s'associa un beau jour à un cousin de celle-ci pour se lancer dans sa première affaire. Le cousin, ancien élève de l'École centrale, était le fils du grand homme de la famille maternelle, un barbu majestueux, directeur au Comptoir d'Escompte. Le projet était de construire, au bout de la rue que nous habitions, dans une cour où poussaient des clématites sauvages, un four à porcelaine pour petit appareillage électrique. L'aventure se termina par un fiasco complet.

L'oncle Joseph, son frère aîné, le tira de ce mauvais pas en avançant les fonds nécessaires à la liquidation. L'oncle avait été réformé en 1914 et en avait profité pour acquérir une sérieuse aisance. Il possédait, entre autres, une affaire qui fabriquait des masques à gaz, et il engagea mon père comme directeur technique. Il était fort bel homme. Ma mère ne lui pardonna jamais, ni ses bonnes fortunes tapageuses ni le service rendu. Elle se fâcha avec son cousin et reprit sa besogne de fourmi pour rembourser l'oncle.

L'usine de masques à gaz avait piètre mine. Elle était située dans Paris, près de la rue Guy-Moquet, qui s'appelait alors Balagny, et j'y passai de temps à autre mes jours de congé. L'amusement était minime mais l'accueil des employés auxquels on me confiait était affectueux. Malgré son caractère difficile, mon père était un patron estimé. Il ne mesurait pas sa peine et travaillait bien. Au début des années trente, l'oncle Joseph vendit l'affaire au groupe Gillet et pour obtenir des commandes de l'Armement l'usine dut aller s'installer à Saint-Priest, dans la banlieue de Lyon. On décentralisait déjà ! Mon père en resta directeur, et la famille déménagea en 1935. La voiture qui

chargée de la cage aux oiseaux et des plantes vertes, m'emporta un jour de juillet, avec père, mère et sœur, en direction du Sud, s'arrêta un instant sur la montagne Sainte-Geneviève pour que je prenne connaissance des notes que j'avais obtenues au concours d'entrée à l'École polytechnique. Je partis le cœur en fête, avec la certitude du succès final.

Avant cet exode, et malgré sa réussite dans la fabrication des masques à gaz, l'auteur de mes jours n'avait pas résisté à la tentation de monter, en cachette de l'oncle Joseph, une affaire personnelle où il prétendait faire de l'emboutissage pour son propre compte. Je passai des dimanches entiers à le regarder s'échiner pour mettre au point des fabrications à la rentabilité douteuse et l'aventure se termina comme celle de la porcelaine. Il ne renonça cependant pas et c'est en l'état de petit patron qu'il acheva sa vie.

À la fin de la guerre il quitta l'usine de Saint-Priest, nationalisée en 1936, et acheta à Saint-Cyr-au-Mont-d'Or une maison entourée d'un jardin. Les brouillards lyonnais épargnaient l'endroit et sur les espaliers mûrissaient des abricots, des pêches, des muscats, comme je n'en ai jamais goûté ailleurs. L'atelier, logé dans une sorte de corridor incommode, au centre du village, fabriquait des objets divers destinés à la protection des travailleurs. Il y donna libre cours à sa passion pour l'innovation et réussit à terminer ses jours sans me demander assistance, en assurant à ma mère un confort décent. Périodiquement, il cherchait auprès de moi des conseils qu'il était bien résolu à ne pas suivre. Je me lassai de lui en donner, et me contentai de l'introduire auprès de quelques filiales de Pont-à-Mousson où il plaça, honorablement je crois, certaines de ses productions. Il mourut au printemps de 1958.

Toute vie qui s'achève comporte son lot de regrets et les relations que j'ai eues avec lui m'en ont laissé beaucoup. Jamais n'ont existé entre nous les liens d'échange et de confiance qu'en vain j'ai rêvé d'établir avec mes propres fils. Au temps de l'école je fus trop bon élève pour avoir besoin de lui. Il rentrait tard, fatigué, et ma mère se chargeait de vérifier que la leçon du lendemain était sue. Le moment vint d'ailleurs très vite où l'un et l'autre se trouvèrent hors d'état de m'apporter l'aide dont j'aurais eu, parfois, bien besoin.

Entre vingt et trente ans, nos relations furent orageuses. Je supportais mal son caractère emporté et son talent pour compliquer les choses les plus simples. J'ai compris par lui que la malhonnêteté intellectuelle était beaucoup moins répandue qu'on pouvait le penser et que les hommes tenaient facilement pour vraies les histoires qu'ils inventaient. Pendant tout un temps, ma mère aidant, j'ai été bien près de mépriser cet homme et il a fallu que j'avance dans la vie pour mesurer la somme de volonté et de courage que représentait sa modeste carrière. De lui et de ma

Extrait de la publication

mère, c'est lui qui m'a le mieux aimé. Ses manifestations publiques d'orgueil paternel me gênaient parfois, mais elles étaient exemptes de toute trace d'envie. Il était suffisamment simple pour réaliser le rêve d'un père de s'accomplir dans son fils. La mort n'a pas voulu qu'il soit le témoin des étapes ultimes de ce qu'il aurait tenu pour une réussite. Je le regrette et, certains soirs, la tendresse que je n'ai pas su lui marquer me fait comme une boule dans la gorge.

Ma mère était un personnage plus subtil et, en dépit de ses dépressions nerveuses périodiques, beaucoup plus fort aussi. D'elle, j'ai appris la persévérance poussée jusqu'à l'obstination, la vertu des longues attentes et des desseins longtemps poursuivis. D'elle, j'ai reçu en partage un pessimisme profond, constamment en quête du pire pour mieux s'en défendre, et une aptitude à l'angoisse qui a marqué toute ma vie. Sa conscience de classe relevait d'une stratigraphie sociale très serrée. Elle détestait « les gros » : le cousin barbu du Comptoir d'Escompte, l'oncle Joseph ; mais elle méprisait les ouvriers, les gens de rien, qui laissaient des ardoises chez le grand-père.

La mort subite et prématurée de celui-ci l'avait profondément marquée. Elle avait alors seize ans et, pour aider sa mère à maintenir leur commerce, elle dut renoncer à poursuivre ses études. Son frère, disait-elle, jouait les gandins de banlieue et elle s'était fâchée avec lui dès avant ma naissance. Je n'ai que très peu connu cet oncle qui, par la grâce du cousin barbu, fit sans histoire une carrière discrète d'employé de banque.

Ma mère était restée profondément attachée au souvenir de son père et lorsqu'elle parvenait à se libérer de son anxiété latente elle évoquait le marchand de vin jovial et la truculence de ses clients. Elle racontait que l'un d'eux, un habitué, ayant un soir d'hiver ingurgité un nombre respectable de « chopines », se sentit pris d'un besoin naturel et sortit s'épancher dans le chantier voisin d'une maison en construction. Les maçons, par crainte du gel, avaient en partant laissé couler doucement le robinet du chantier qui murmurait dans la nuit. Le client tardant à revenir, le grand-père, inquiet des verres impayés, vint sur le pas de la porte et, dans la lueur tremblante du bec de gaz, héla l'intéressé. Une voix, brisée par les sanglots, monta de l'obscurité : « Mon pauvre Léon, j' peux plus m'arrêter de p... »

Je ne sais pas si elle a aimé mon père. Elle est morte d'épuisement pour l'avoir soigné, farouchement seule, dans leur maison de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or, au cours d'une agonie qui dura des mois mais, dans mon enfance, leurs relations étaient souvent orageuses. Lui était coléreux. Elle, obstinée, vengeresse, capable de rancune infinie. Elle poussait l'ordre et l'économie aux limites de l'absurde, et reprochait à mon père de « faire le gros », d'aller au restaurant, de payer pour tout le monde, de donner des pourboires. Elle lui gardait rancune des insuccès répétés de ses

Extrait de la publication

tentatives industrielles, et je me demande si, dans sa conscience de classe, elle ne lui en voulait pas d'avoir été ouvrier.

Lui se liait volontiers, mais avait tellement envie de se coucher tôt qu'il mettait à la porte les invités d'un soir en leur conseillant d'aller dormir. Elle l'accusait d'être peu sociable mais les rares fois où une amitié a semblé se nouer avec un autre ménage, c'est elle qui l'a rompue, pour des peccadilles de vanité blessée. Elle était orgueilleuse. Profondément traumatisée par la mort de son père, insatisfaite d'un mari qui ne répondait ni à ses ambitions sociales ni à ses aspirations personnelles, elle s'était repliée sur elle-même, renonçant à toute activité intellectuelle et se dévouant sans compter aux soins de sa maison et à ses deux enfants.

Cette maison ne fut longtemps qu'un appartement de banlieue — nous en occupâmes trois, de « standing » croissant — qu'elle entretenait avec une passion frénétique. De temps à autre elle engageait une femme de ménage — pas question de bonne : « on n'est plus chez soi » — mais aucune ne résistait longtemps à sa compétence et à son goût de la perfection. Que de sorties du dimanche elle nous a gâchées parce qu'elle ne supportait pas de trouver la vaisselle sale en rentrant !

Elle me portait une préférence dont elle se défendait trop pour qu'elle ne fût point vraie, mais son amour relevait d'une possessivité intransigeante. Dans notre enfance, nous n'avons pas eu d'amis. Elle redoutait pour moi les jeux collectifs et jamais ne me laissa jouer dans la rue avec les galopins du quartier. Lorsque vint l'adolescence, je l'ai sentie très méfiante à l'égard des rares distractions que me permettait un travail scolaire acharné.

Elle fut comblée par mes succès d'étudiant. Elle, si économe, refusa la bourse que l'administration offrait pour le paiement du trousseau de polytechnicien. Le bicorne et l'épée que j'ai portés pendant deux ans ont peut-être été les seules vraies satisfactions de son existence. Lorsque je pense à la fin de sa vie, au réconfort moral que je n'ai pas su lui apporter, le remords qui m'envahit est atténué par la certitude des joies que mes vingt premières années lui ont values. L'épuisante bataille que j'ai menée pour que mes enfants passent leur bachot a valorisé dans mon esprit le tribut que je pense avoir payé à cet amour maternel. Contrairement à mon père, fidèle à elle-même, elle n'a pas apprécié que la vie m'éloignât d'elle. Elle a mal admis qu'involontairement je trahisse sa classe. Dans une période pénible de ma vie, sa jalousie amère a beaucoup assombri nos relations et terni le souvenir que je garde d'elle. Elle m'a beaucoup donné mais, alors qu'il était déjà bien tard, elle m'a appris qu'on ne peut aimer les autres que pour eux-mêmes, et qu'aimer pour soi ce n'est pas aimer.

Extrait de la publication

Le temps de l'école

Saint-Joseph d'Asnières, 1922-1929. Où l'on voit apparaître un personnage qui tiendra, tout au long, un rôle considérable, le hasard. Collège Chaptal, 1929-1935. École polytechnique, 1935-1937. École des mines, 1938-1941. Réflexions sur l'égalité des chances.

SAINT-JOSEPH D'ASNIÈRES

Sous prétexte que j'étais fragile et tendre, et sans doute pour me garder plus longtemps dans ses jupons, ma mère ne m'envoya à l'école que lorsque j'eus sept ans révolus. Elle ne voulut pas que je fréquente l'école communale et, malgré la modestie du budget familial, me confia aux Chers Frères de l'école Saint-Joseph d'Asnières. J'y entrai le 1er octobre 1922, sans que le moindre effort eût été fait pour m'enseigner préalablement un élémentaire B.A. BA.

Les deux premières années furent pénibles. Je pleurais souvent, non pas d'aller à l'école, mais de toutes les mésaventures qui font la vie des écoliers : le pâté sur la page blanche, le 7 qui refuse de se multiplier avec le 8, et tant d'autres... La demoiselle qui faisait la classe me traita un jour de fontaine Wallace, ce qui provoqua l'hilarité de mes condisciples, et sécha mes larmes. Le tracassin que j'ai reçu en partage aidant, je découvris la vocation dont je n'ai jamais su me défaire, celle du bon élève. J'entends par là le pauvre bougre qui n'a en tête que le rang de classement et l'examen à passer, qui ne conçoit pas d'aller en classe sans que les devoirs soient faits et les leçons sues, quitte à apprendre par cœur celles qu'il ne comprend pas. J'ai rarement été réduit à cette extrémité, mais j'ai connu tous les inconvénients de la vocation : la hargne des petits camarades à qui les mères vous donnent en exemple, les réflexions aigres-douces pour une mauvaise note, alors que les bonnes sont à peine remarquées. J'en ai eu aussi les avantages : la satisfaction du devoir accompli, pourquoi pas ? les

Extrait de la publication

distributions de prix triomphales, les cajoleries des Chers Frères. On me fit sauter une classe, ce qui m'obligea à être meilleur élève encore, et le cours élémentaire se termina sur l'apothéose du certificat d'études, mention « Très bien », la seule du canton d'Asnières. Les Chers Frères jubilèrent du coup porté à « la laïque ».

COLLÈGE CHAPTAL

Mes parents n'avaient que des idées vagues sur la suite. Je passai encore deux ans au cours supérieur de l'école Saint-Joseph et, en juin 1929, je fus reçu à l'école Jean-Baptiste Say, qui préparait à celle des Arts et métiers. Le destin prit alors les traits d'un cousin de mon père, qui sortait de cette dernière. Il affirma péremptoirement que j'étais trop maladroit pour les travaux d'atelier que comportait le programme des Arts et métiers et préconisa pour moi l'enseignement secondaire. Le bricolage ménager m'a prouvé par la suite que je n'étais pas tellement maladroit et j'ai souvent regretté de ne pas avoir choisi un métier où l'acte intellectuel trouve son achèvement dans l'acte manuel, la chirurgie par exemple.

En juin 1929, il ne s'agissait que du bachot et ma mère, ayant pris les choses en main, réussit à me faire inscrire au collège Chaptal qui, à l'époque, était géré par la ville de Paris. Au vu des appréciations des Chers Frères, une administration éclairée m'accepta dans ce qui était l'équivalent de la seconde des lycées. Chaptal n'était pas loin de la gare Saint-Lazare et mes parents vinrent à l'époque occuper un appartement proche de la gare de Bécon-les-Bruyères. Ma mère ne voulait pas que je sois demi-pensionnaire et pendant cinq ans, deux fois par jour, je connus, aller et retour, les joies du train de banlieue. J'appris de la sorte à travailler dans les moyens de transport. Que de discours n'ai-je pas écrits entre Paris et New York !

Le cousin inspiré m'avait assurément rendu un fier service — mes parents se fâchèrent ultérieurement avec lui — mais le choc de la première année fut rude. Je n'avais jamais fait de latin, ni de grec, et seul m'était accessible un baccalauréat « sciences-langues » alors que je n'avais pas le don des langues ! Pour la première d'entre elles je m'en tirai avec les quelques bribes d'anglais que je possédais et, à coups de répétitions, j'essayai de combler avec l'allemand la brèche de la seconde. L'approche des mathématiques et du français différait beaucoup de celle de l'enseignement primaire supérieur et, en dépit d'un travail forcené, les premiers résultats furent médiocres. La première page du livret scolaire que j'ai conservé s'ouvre sur une appréciation flatteuse : « Élève travailleur, mais peu intelligent. »

L'année suivante me révéla ce que peut faire le talent

Extrait de la publication

pédagogique et je garde un souvenir ému du professeur de français et de celui de mathématiques. D'un coup les murailles tombèrent et, malgré l'anglais et l'allemand, je passai, sans gloire mais sans heurt, la première partie du baccalauréat. Une année encore et j'étais redevenu le plus banal des bons élèves. J'enlevai avec « Mention bien » les deux bachots « Mathématiques » et « Philosophie », et me retrouvai tout naturellement en classe de Mathématiques spéciales préparatoire, la redoutable « hypotaupe ».

Il me fallut peu de temps, à la rentrée d'octobre 1932, pour comprendre que les règles du jeu avaient changé. Il ne s'agissait plus de passer un examen, mais de réussir un concours. Quelques brillants sujets des classes précédentes lâchèrent pied, asphyxiés par la somme de travail à fournir et je faillis être de ceux-là. Je frisais la dépression nerveuse. Ma mère me traîna chez un médecin, qui conseilla des douches tièdes et je ne sais quel tranquillisant de l'époque.

En 1933, j'entrai en « taupe ». Chaptal ne possédait qu'une classe de ce genre, mais elle jouissait d'une excellente réputation, attachée à la qualité de son professeur de mathématiques, Georges Milhaud, qui comptait parmi les meilleurs de sa génération. Il était de très petite taille, caricatural à force de laideur, mais ses yeux pétillaient de malice et lançaient, à certaines heures, des éclairs meurtriers. Nous avions affaire à lui tous les matins de la semaine, jeudi compris, et ses cours commençaient par une série d'interrogations individuelles dont les victimes étaient choisies suivant un hasard diaboliquement dirigé. Chaque année, les redoublants attendaient, goguenards, que les nouveaux aillent plancher au tableau sur les équations différentielles. Le maître piquait des colères homériques, hurlait, tapait des pieds, brandissait sa chaise, on s'agrippait au radiateur comme le chimpanzé du jardin des Plantes aux barreaux de sa cage.

Ces interrogations quotidiennes ne donnaient pas lieu à l'attribution de notes, mais elles avaient un impact moral considérable. Les notes officielles venaient des devoirs faits à la maison chaque semaine, des compositions mensuelles, et surtout des « colles » orales quasi hebdomadaires passées devant des professeurs de taupe venus d'autres établissements. Les colles avaient lieu en fin de journée et les hasards de l'ordre alphabétique faisaient sortir très tard les derniers appelés. Je me revois, certains soirs d'hiver, descendant la rue de Rome presque déserte pour regagner la gare Saint-Lazare et ma banlieue. La cadence de mes pas marquait mon allégresse ou ma déception, dans la lueur incertaine de l'éclairage public.

Extrait de la publication

Je passai le concours d'entrée de l'École polytechnique en 1934 et j'échouai à ce que l'on appelait le « petit oral ». L'échec mûrit plus que la réussite, et celui-ci me fut bénéfique. La seconde année de taupe fut beaucoup plus sereine, mais je tremble rétrospectivement du risque que je pris, et fis prendre à mes parents, en ne m'inscrivant en 1935 qu'aux concours de l'X et de Normale supérieure. Je n'ai pas l'âme d'un joueur. Je déteste les jeux de hasard, mais je voulais être polytechnicien, et rien d'autre. L'écrit du concours de Normale se passait après celui de l'X. J'allai à la première composition de mathématiques — durée six heures — et je partis avant la fin. Je fus reçu 13e au concours de l'X, et le 1er octobre 1935 je franchis le seuil du 21 rue Descartes. Je ne savais rien de ce qui m'attendait. Je n'étais d'ailleurs pas seul dans ce cas, et l'on peut voir là en quelle fascination l'École polytechnique tenait les familles françaises. Aux jours noirs des trois années de préparation, partant de l'idée simple que tous ceux qui entraient devaient sortir d'une manière ou d'une autre, j'avais rêvé du sentiment de libération que j'éprouverais une fois reçu. J'avais espéré une certaine douceur de vivre, un certain dilettantisme, et je déchantai vite.

Le contrôle des connaissances était, en ce temps-là, organisé de telle manière que toute activité, aussi modeste fût-elle, donnait lieu à l'attribution d'une note qui, affectée d'un coefficient soigneusement dosé, concourait au classement final. La première note que j'obtins fut un 20 pour une interrogation de géométrie. Elle me vint d'un interrogateur dont la bienveillance était connue, mais je m'y laissai prendre et entrai dans un jeu auprès duquel les années de préparation n'étaient qu'enfantillage. Un dispositif savamment monté d'interrogations, de compositions écrites, d'exercices divers, incluant dessins d'art et instruction militaire, préparait chaque année l'épreuve finale des examens généraux. Ceux-ci se passaient dans les dernières semaines de l'année scolaire. Ils étaient oraux, au nombre de cinq, et portaient sur les cours magistraux de l'année. Toutes autres activités cessantes, les élèves disposaient d'une semaine pour préparer successivement chacune des disciplines. Au terme de cette révision, revêtus de l'uniforme de sortie, ils passaient devant l'examinateur correspondant. Les « examinateurs des élèves » occupaient l'échelon le plus élevé dans la hiérarchie du corps enseignant. L'épreuve durait environ une heure et la note obtenue allait grossir le total des points sur lequel s'établissait le classement final. Les coefficients affectés à ces examens étaient tels que dans l'heure d'interrogation se jouaient sinon toute une carrière, du moins une base de départ singulièrement importante pour la suite de celle-ci.

Entré 13e, je me retrouvai 4e à la fin de la première année. En seconde année, mes résultats de compositions écrites furent mauvais, mais les examens généraux me permirent de refaire le terrain perdu : 18,5 en chimie ; 19 en analyse ; 19,5 en mécanique ; 20 en physique ; 20 en astronomie. Je terminai 3e au classement final mais, cinquante ans après, un cauchemar hante encore certaines de mes nuits : les examens généraux de deuxième année sont annulés, il faut les passer à nouveau, et je me réveille baigné de sueur froide.

J'aurais mauvaise grâce à nier l'autosatisfaction que j'éprouve à évoquer ces souvenirs, mais ils m'ont souvent amené à m'interroger sur l'enseignement que j'ai reçu et sur celui qu'à différents moments de ma vie j'ai donné. L'effort qui, à l'époque, m'a été demandé reste associé dans ma mémoire à un sentiment de solitude intellectuelle et morale. Ma famille était loin et ne pouvait m'être d'aucun secours. Le régime d'internat strict représentait un changement de vie complet. Il me pesait et, au lieu de m'épanouir, comme beaucoup, dans la vie communautaire, je me réfugiais dans un silence hargneux. À l'occasion du « bahutage » de bienvenue offert par les anciens aux nouveaux, mon comportement me désigna comme le plus mauvais caractère de la promotion : la cote « rogne », dans le jargon polytechnicien, auquel je suis resté définitivement allergique. Cette distinction valut à certaines parties de mon anatomie d'être peintes en rouge tandis que le reste du corps était enduit de mélasse et saupoudré de plumes. J'en fus quitte pour une bonne douche, et me retrouvai bien décidé à rester tel qu'en moi-même j'étais !

Je réalisais aussi que dans le microcosme tumultueux que formait une promotion il existait des groupes : les élèves issus de familles polytechniciennes, qui prenaient des airs de propriétaires ; les anciens élèves de l'école Sainte-Geneviève, qui portaient comme le sceau de l'ange l'empreinte des Bons Pères ; les membres du clan, boy-scouts attardés... ; et je n'appartenais à aucun. La vie d'internat, le travail écrasant, les rivalités sourdes provoquées par la hantise du rang de sortie, ne facilitaient pas l'épanouissement de l'amitié.

Quant à l'enseignement, il m'a laissé le souvenir d'une totale abstraction. Nul ne m'a dit à quoi pouvait servir la plupart des choses qu'il fallut apprendre. La parole tombait d'une chaire dont la hauteur interdisait tout contact personnel. En deux années de présence à l'École, je n'ai jamais échangé un mot avec un seul professeur. Les cours n'ont eu pour moi d'autre finalité que d'être appris pour être restitués à l'occasion des examens généraux. J'ai accompli correctement cet exploit. Je crois avoir compris ce que j'ai appris, mais je n'ai jamais perçu l'intérêt ou le plaisir que je pourrais trouver à essayer d'aller au-delà. Sans doute, d'ailleurs, en étais-je incapable, et je ne plaisante pas lorsque je prétends n'avoir jamais rien compris aux mathématiques. Je puis en tout

cas affirmer catégoriquement que jamais, au long d'une vie convenablement remplie, je n'ai eu l'idée, ni encore moins le besoin, d'aller consulter l'un quelconque de ces énormes cours polycopiés que j'ai fini par perdre dans un déménagement.

Et cependant je crois que le système m'a beaucoup apporté. Comparé à l'effort demandé, l'enrichissement intellectuel que j'en ai tiré a sans doute été dérisoire, mais les dimensions mêmes de l'effort, et les conditions dans lesquelles il fut fourni, avaient une valeur exceptionnelle de formation et de discipline personnelle. J'ai, dans cette période de ma vie, pris la mesure de mes capacités de travail et de mémoire, en vérifiant leurs limites. Confrontés à des abstractions dont je ne percevais pas la finalité — je ne suis pas doué pour la spéculation pure — il m'a fallu trouver des moyens d'approche pour parvenir à l'essentiel. J'ai acquis de la sorte des réflexes d'ordre et de raisonnement qui, par la suite, m'ont bien servi. En une sorte de réaction subconsciente, l'excès de rationalité m'a appris à goûter les joies de l'imagination et du rêve.

Les années, en passant, m'ont permis d'apprécier les faiblesses et les vertus de la formation polytechnicienne, mais le 17 juillet 1937, en fuyant ces lieux austères, je n'éprouvai que le soulagement du devoir accompli. Dans les brumes d'une fatigue mentale incoercible, j'avais le sentiment d'être sorti du nombre. J'étais ingénieur (élève) au Corps des Mines, et me vautrais dans l'élitisme. Je n'avais cependant aucune idée de ce que pouvait être le corps des Mines et mon entourage ne le savait pas plus que moi. Une amie de mes cousines — elle avait de bien beaux cheveux blonds — déclara, péremptoire, que le métier de mineur était très salissant, et j'attendis que la suite m'éclairât sur ce qui m'attendait.

J'aurais dû, dans l'ordre normal des choses, effectuer une année de service militaire — les polytechniciens étaient engagés volontaires pour une durée de trois années au titre de l'École polytechnique — puis suivre pendant deux ans les cours de l'École nationale supérieure des mines de Paris. Un certain Adolf Hitler bouleversa ce programme. Les deux années en question furent coupées par l'épisode de la drôle de guerre et la déroute de juin 1940. Ce n'est qu'en juillet 1941 que j'en terminai avec la vie d'étudiant.

ÉCOLE DES MINES

Le programme de l'École des mines proposait une formation étendue, faute d'être approfondie, dans les sciences de la terre : géologie, minéralogie, paléontologie... Il proposait une formation

Extrait de la publication

générale dans l'art de l'ingénieur : machines, résistance des matériaux, électricité industrielle..., et une formation plus spécialisée en certains secteurs : exploitation des mines, chemins de fer, sidérurgie... Ignorant le grec, j'allai demander au major de ma promotion ce que pouvait bien être la sidérurgie... Le corps enseignant comportait quelques brillantes personnalités, mais la pédagogie, à base de cours magistraux, sécrétait un ennui qui aurait découragé les plus beaux enthousiasmes, et le mien était médiocre.

Les deux épisodes militaires intercalés m'avaient donné l'avant-goût d'une liberté que je n'avais jamais connue, et laissé entrevoir les satisfactions que peut apporter la responsabilité, aussi mince fût-elle. L'École des mines ne correspondait pour moi à aucun enjeu véritable. J'étais fonctionnaire, assuré de le rester, et dans le grand trouble que connaissait à l'époque l'administration française, le rang de sortie ne pouvait avoir aucune conséquence sur une carrière encore trop imprécise pour que j'en aie souci. L'École polytechnique m'avait sans doute plus épuisé qu'il n'y paraissait. J'étais las des études et, après l'effort démesuré des deux années tendues vers le résultat à atteindre, je découvrais que je ne serais plus jamais capable d'un effort intellectuel que dans la mesure où il préparerait l'engagement de ma responsabilité personnelle.

Pour la première et aussi la dernière fois de ma vie, je me complus dans le comportement du cancre éclairé. J'allai passer des examens sans même avoir coupé les pages du cours. Lorsque notre prestigieux professeur de « machines » m'interrogea sur la marche à contre-vapeur, je pus tout juste répondre que, si j'en croyais les journaux, c'était, pour le mécanicien, le moyen désespéré d'arrêter la locomotive. Les cours de l'École des mines s'en allèrent rejoindre dans l'inutilité et l'oubli les cours de l'École polytechnique, à la seule exception des sciences de la terre. Celles-ci n'étaient pas enseignées de manière plus attrayante que les autres mais, de toutes les disciplines que j'avais subies, elles étaient les premières à faire appel à l'observation. Elles furent aussi les seules qui me firent rêver.

Pour en terminer avec l'École des mines et ses programmes, je découvris très vite, une fois confronté avec la vie, que ces derniers étaient surtout remarquables par leurs lacunes. La question se pose de savoir s'il convient de faire une place à l'enseignement de la gestion dans les écoles d'ingénieurs mais, de toute tradition, l'École des mines de Paris formait des dirigeants pour les grandes industries de la France. Le fait que, dans les années quarante, ses programmes ne comportaient que des allusions dérisoires à l'économie, et ignoraient la gestion et les sciences humaines, était lourd de sens quant à l'attitude des Français à l'égard de l'industrie et des entreprises.

Extrait de la publication

Extrait de la publication

Roger Martin
Patron de droit divin...

Patron de droit divin constitue un document exceptionnel. Autant les Mémoires d'hommes politiques abondent, autant ceux des grands industriels sont rares. Secret des grandes affaires. C'est avec une tradition de silence que rompt Roger Martin.

Un grand patron, un seigneur à tous les sens du mot, dont les trente ans d'activité à la tête d'une grande entreprise française, Pont-à-Mousson — directeur général adjoint en 1954, directeur général en 1959, président de 1964 à 1980 —, se confondent avec les Trente Glorieuses de l'expansion industrielle française.

Période unique et déjà légendaire, qui commence, dans les ruines de l'après-guerre, avec l'enracinement nancéien et la rencontre avec la tradition familiale créée par Camille Cavallier, un capitaine d'industrie à l'ancienne, et s'achève avec la crise pétrolière et les incertitudes politiques qui débouchent sur la nationalisation.

Entre-temps : la naissance de la fonte ductile et des matières plastiques, Sidelor et Sacilor, le changement d'échelle de Pont-à-Mousson, le grand choix du désengagement sidérurgique, la fusion en 1970 avec Saint-Gobain, le développement organique de ce grand ensemble et le pari majeur de la diversification électronique.

Entre-temps, surtout, le passage — vécu au jour le jour et, pour la première fois, raconté par le haut — du monde économique ancien au monde moderne, dominé par les affaires sociales, les mutations techniques, les relations avec l'environnement et l'information, en étroite interdépendance avec les économies et les politiques nationales et internationales.

Histoire d'une époque, histoire d'une entreprise, *Patron de droit divin* est aussi l'histoire d'un homme d'une espèce en voie de disparition qui, conscient, comme Chateaubriand, d'avoir vu naître et mourir un monde, se bat encore pour que la responsabilité des hommes l'emporte sur la fausse vertu des systèmes.

9 782070 701445

84-V A 70144 ISBN 2-07-070144-1 95 FF tc

Gallimard/La publication