L'Entreprise n° 151, 26 juillet 1958, pp. 34-37

GEORGES DESBRIÈRE :

"Moderniser grâce aux accords de spécialisation"

« Ma carrière a été très simple »... précise d'entrée Georges Desbrière, président-directeur général de la Compagnie Française des Métaux. Le ton est calme, très égal, et marque peut-être une nuance de regret. L'homme est grand, simple et parfaitement distingué. Par les fenêtres de son bureau de l'avenue Matignon se profilent les frondaisons du rond-point des Champs-Élysées, et l'ensemble évoque beaucoup plus la personnalité d'un diplomate du Quai que l'image que l'on peut se faire de celle d'un maître de forges en 1958.

Parisien, mais d'origine provinciale — les Vosges — il fut un centralien qui aurait voulu faire Navale. Son père était officier, sa mère appartenait à une famille du textile. Mais, comme en 1918 le métier des armes paraissait bouché, Georges Desbrière, après être passé par l'École d'Électricité, entrait en 1925 comme ingénieur à la Compagnie Française des Métaux. Oui, une carrière très simple : secrétaire général, directeur administratif, puis directeur général en 1938 ; en 1948, administrateur-directeur général et, il y a deux ans, président-directeur général. De 1945 à 1950, il présida la Chambre Syndicale des Métaux et fut nommé en 1952 à la Chambre de Commerce de Paris, où il fait actuellement fonction de trésorier. « Un très gros budget de 3 milliards, note-t-il, et des travaux qui me prennent le quart de mon temps. J'ai toujours pensé, d'ailleurs, qu'il convenait de distraire une fraction de son temps à des activités non rémunératrices ; c'est là l'occasion de prendre des contacts indispensables à son activité professionnelle et de recueillir des informations intéressantes. Je suis évidemment administrateur de nombreuses sociétés qui gravitent autour de la Française des Métaux et administrateur de notre vieille affaire de famille, les Établissements Géliot, Filatures et Tissages, près de Saint-Dié, dont mon neveu est directeur. J'ai même un pied dans la banque, puisque je siège au conseil du Crédit Industriel et Commercial... »

« Quoi qu'il en soit, reprend Georges Desbrière, la Compagnie demeure au centre de mes préoccupations et je crois pouvoir dire que la base d'un métier comme le nôtre est avant tout technique. Je suis moi-même technicien par formation et par goût, et pense qu'il faut d'abord bien fabriquer et fabriquer à des prix compétitifs. A ce propos, à la fin de la guerre, après avoir passé les années d'occupation à faire semblant de laminer des métaux, nous nous sommes trouvés avec un retard considérable, pour ne pas dire catastrophique, par rapport à l'étranger. Vous en connaissez les raisons : la crise économique de l'entre-deux-guerres, la sclérose générale de l'industrie française et la disparition totale de nos stocks. Nous moderniser était une question de vie ou de mort. Mais, dans une profession où l'on fabrique des articles aussi différents que des tubes, des fils ou des barres, s'il avait fallu nous rééquiper complètement dans chacun de nos secteurs traditionnels, l'effort financier eût été énorme, pour ne pas dire impossible. Nous devions donc chercher une solution originale. Nous avons alors conclu avec d'autres sociétés concurrentes des accords de spécialisation, excluant tout double emploi, et qui allaient permettre à chacun d'entre nous de concentrer ses efforts sur deux ou trois branches d'activité, qu'il pouvait moderniser puisqu'il abandonnait complètement toutes les autres. Le problème était à la fois d'ordre technique et financier, car on ne sait jamais à l'avance si les fabrications que l'on a retenues se révéleront toujours rentables les années à venir et si celles que l'on a abandonnées ne connaîtront pas un essor foudroyant. Et, l'assurance de pouvoir balancer les résultats des différentes branches n'existant plus, notre organisation impliquait la constitution d'un « pool » des résultats, selon des quotas basés sur des références antérieures. Depuis douze ans, cette association fonctionne à la plus grande satisfaction des participants. Et l'ampleur de notre modernisation nous permet maintenant de croire que nous ne pouvons souffrir de la comparaison avec la technique de nos collègues européens et même américains. »

Sur une question, Georges Desbrière reprend : « Je pense, en effet, que nous avons joué là un rôle de pionnier. Ces derniers temps, on est ainsi venu nous demander des modèles de nos textes, des papetiers notamment. » Il poursuit : « L'affaire s'est faite sans heurt, car nos collègues en sentaient comme nous-mêmes l'impérieuse nécessité. Nous sommes arrivés au même résultat que celle d'une fusion, mais sans pour autant constituer un trust ; nous gardons en effet notre entière liberté financière et de manœuvre. Dans notre domaine particulier, nous ne couvrons d'ailleurs que 50% du marché. Mais, voyez-vous, une telle situation n'est valable que pour des accords à très longue échéance — je dirai à vingt ou trente ans. J'ajouterai que nous venons de faire, d'autre

Une action personnelle sous le signe de l'associat

(Suite de la page 34.)

part, un grand pas dans la rationalisation de nos méthodes commerciales, car, auparavant, notre association prévoyait la vente par chacun d'entre nous des produits des autres — ce qui ne manquait pas de provoquer une énorme circulation de papier... Or, aujourd'hui, notre service commercial est groupé avec celui des Tréfileries et Laminoirs du Havre pour le département cuivre et aluminium, sous la dénomination de Tréfimétaux pour les produits courants et de Socofol pour les feuilles minces d'aluminium et d'étain. Il est installé au 47, rue de Monceau, dans des locaux ultra-modernes et doté de machines électroniques. Il traite directement avec les usines. »

« Notre marchandise reste d'ailleurs toujours notre propriété jusqu'à la vente au consommateur. A cet égard, vous savez peut-être que la profession travaille souvent par l'entremise de consignataires, les marchands de fer ne voulant pas prendre les risques de la constitution d'un stock, surtout lorsqu'il porte sur des métaux dont les prix sont très spéculatifs. Nous avons nous-mêmes horreur de la spéculation, reprend avec force Georges Desbrière. Nous voulons que tout se passe en réalité comme si nous n'étions que de simples transformateurs de métaux. Ainsi au passif, dans notre bilan, un compte provisoire pour fluctuation de cours reçoit quand le métal monte et reverse quand le métal baisse. Et, lorsque nous avons dû enregistrer les récentes variations du cuivre — soit de 450 à 200 F le kilo — notre compte a évolué de 4 milliards à 2 milliards de francs... C'est là une pratique comptable qui est adoptée par tous les industriels du monde et, pour l'avoir ignorée, de nombreuses sociétés en leur jeunesse ont connu les pires difficultés. Nous avons eu du mal à faire admettre ce principe au fisc, mais c'est aujourd'hui, fort heureusement, chose acquise. »

« A l'heure actuelle, les cours du cuivre, après cette baisse catastrophique, ont remonté par suite des achats stratégiques effectués par les Américains pour soutenir leurs producteurs : les grandes sociétés sont, en effet, incapables de stocker, seuls les États peuvent le faire. Notre industrie s'approvisionne d'ailleurs pour la plus grande part auprès de l'Union Minière du Haut-Katanga, pour le reste au Chili et aux U.S.A. Et, si l'association est une des tendances très caractéristiques de notre activité, vous en retrouverez la formule dans ce domaine des approvisionnements puisqu'ils sont effectués en commun, pour toute la profession, par un groupement d'importation créé en 1939. Il est parfaitement géré et l'on peut dire qu'il achète aussi bien que nous pourrions le faire nous-mêmes, sinon mieux. Au point de vue financier, il présente l'incomparable avantage de ne pas nous obliger à faire les fonds dès le départ du Chili ou du Congo, car cet organisme dispose d'une trésorerie de plusieurs milliards, acquise au moment de la montée du métal — une modalité qui allège de façon très sensible notre trésorerie. »

Georges Desbrière reprend avec la même simplicité et le même calme : « Nous pouvons dire qu'en douze ans nous avons réussi à rattraper tout notre retard. Aussi, du point de vue du Marché Commun, à condition que fiscalement nous ne soyons pas trop étranglés, je pense que nous n'avons pas tellement à craindre de nos partenaires. Dans un domaine très particulier, celui des tubes acier sans soudure — où nous rencontrons la concurrence redoutable de Mannesmann ou de Steward Sons and Lloyd — nous pensons achever en 1960 l'équipement de l'usine de Deville-lès-Rouen, dont nous avons fait apport lors de la constitution de la Compagnie des Tubes de Normandie. Nous avons préféré, en effet, nous associer avec Pont-à-Mousson et Sidelor, car ce qui avait été possible personnellement dans le domaine des métaux non ferreux était beaucoup trop lourd pour les épaules de notre seule société — nos programmes portant sur dix milliards de francs. Cet effort nous permettra d'avoir dans deux ans l'unité la plus moderne d'Europe dans cette spécialité, une usine qui permettra de produire notamment les tubes utilisés pour les sondages pétroliers. »

« Nous sommes, poursuit-il, une assez grande affaire à l'échelon français — actuellement 3 500 ouvriers, auparavant 4 500 avec l'usine de Rouen — mais le climat de notre société est plutôt celui de la moyenne industrie. Personnellement, il m'est encore possible de connaître presque tous les cadres. De plus, dans nos principales usines — à Givez dans les Ardennes, à Sérifontaine près de Gisors, ou à Castelsarrasin, comme dans nos unités plus petites — la main-d'œuvre est très stable. Notre société, qui date de 1890, s'est substituée à plusieurs affaires de famille, et je dois constater que la plupart des gens font ici carrière. Nous nous sommes attachés d'ailleurs à faire de la promotion ouvrière et vous ne pouvez savoir combien il est encourageant de voir des garçons de vingt-cinq ans profiter de l'occasion qui leur est donnée de se remettre à faire des études. On travaille souvent, à la Compagnie, de père en fils, et certainement, ajoute Georges Desbrière en souriant, avec toutes les grandes qualités et les petits défauts des vieux serviteurs. Chacun est ici assuré de ne pas se voir imposer un élément venu de l'extérieur. Nous ne pratiquons jamais le népotisme. »

On apprendra ainsi par recoupement que le fils aîné de Georges Desbrière ne travaille pas à la Française des Métaux, mais à la Chambre Syndicale. Et ce sera avec autant de réserve que de gentillesse qu'il avouera posséder une petite propriété en Anjou, aux environs de Saumur, où il aime réunir ses enfant et ses petits-enfants, et qu'il se déclare « un peu chasseur ». Il aime aussi beaucoup voyager, mais le fait surtout pour les besoins de sa Compagnie. « Tous les trois ans, je vais aux États-Unis, conclut-il en montrant deux épais volumes qui constituent le rapport des visites d'usines qu'il y a personnellement effectuées. Je vous assure que ce n'est pas du temps perdu. Pas de grandes inventions, mais des tours de main très intéressants... »

Le Département de la Défense des Etats-Unis vient de consacrer plus de 80 millions de dollars - 33 600 millions de francs - à la production de projectiles et d'équipement militaire. La majeure partie de ces crédits - 65 millions de dollars, soit 27 300 millions de francs - est allouée à la Goodyear Aircraft Corp. pour la recherche et le développement du "Subroc", projectile anti-sous-marins, et 14 900 000 dollars - 6 258 millions de francs - à la Western Electric Corp., pour la réalisation de la "Mike-Zeus", fusée anti-aérienne.