

# RENÉ GRANDGEORGE :

## technique et tradition de Saint-Gobain

« René Grandgeorge et moi, précise Arnaud de Vogüé, formons une équipe. Nous travaillons ensemble. Nos préoccupations sont naturellement orientées vers des centres d'intérêt complémentaires, mais nous ne cloisonnons pas nos activités. Par des consultations mutuelles quotidiennes, nous donnons une forme vivante à notre association qui, en dernière analyse, est responsable de la bonne marche de Saint-Gobain. »

Cette équipe a maintenant cinq ans. C'est Arnaud de Vogüé, entré en 1947 à la Compagnie au titre d'administrateur, qui — succédant alors comme président à Pierre Hély d'Oisnel — la créa en 1952, en appelant auprès de lui René Grandgeorge au poste de directeur général. Depuis lors ces deux hommes, dont les tempéraments se complètent et s'harmonisent, se sont attachés à conserver sur des marchés très concurrentiels, non seulement sa place à Saint-Gobain parmi les cinq premières affaires françaises, mais à lui assurer une impulsion et une « classe » indéniables. Cela se traduit, en particulier, par un effort commercial accru, une action de propagande en faveur de l'emploi du verre dans l'architecture et l'automobile, ainsi que par de nombreuses cessions de techniques et par des entreprises d'envergure à l'étranger : ainsi la création toute récente d'une nouvelle usine en Italie du Sud et un vaste programme d'implantation aux U. S. A.

Les routes qui ont amené Arnaud de Vogüé et René Grandgeorge à se rencontrer partaient d'horizons très différents. Le premier, né au début du siècle à Paris, fit ses études secondaires à Janson-de-Sailly et les pour-

suivit à la Sorbonne. Licencié ès lettres, « il fut bientôt pris, dit-il, d'une violente envie de changer d'orientation ». Il partit donc pour l'Indochine, où il entra dans une affaire de plantation d'hévéas. « J'ai appris là-bas énormément de choses. C'était une école assez rude, mais une expérience précieuse pour un jeune homme jeté au contact de la réalité et chargé très tôt de responsabilités assez lourdes. L'Indochine a joué, en fait, entre les deux guerres, un rôle déterminant dans la carrière d'un certain nombre d'hommes de ma génération. J'ai fait là-bas de nombreux séjours jusqu'en 1939. Lorsque la guerre éclata, j'étais en France où je fus mobilisé dans une division d'infanterie, puis attaché comme officier de liaison à une division britannique. Cela me conduisit en mai 1940 à Dunkerque, puis à Cherbourg, et finalement au Maroc, où je fus démobilisé. Rentré en France, je m'installai dans ma maison de famille, dans le Cher, à Boulleret, jusqu'au jour où j'appris que les Allemands étaient venus pour m'y arrêter, par chance pendant une de mes absences... »

Geste évasif d'Arnaud de Vogüé, qui, souriant et courtois, refuse toute précision sur son activité dans les maquis du Cher. « Je suis retourné en Indochine en 1945. Dans une situation confuse et parfois dangereuse, il fallait y organiser la relève des cadres métropolitains durement éprouvés par la guerre et l'occupation japonaise. C'est à mon retour en France que je suis entré au conseil d'administration de Saint-Gobain... »

René Grandgeorge, lui, est né à Genève d'une mère savoyarde et d'un

père vosgien. Cette double origine a marqué, pense-t-il, son caractère. Il lui doit son amour de la montagne qu'il a pratiquée de longues années. Il fit ses études à Paris, montrant un goût marqué pour les mathématiques et pour la musique, étudiant l'harmonie, le contrepoint et l'orchestration. Vint le moment de choisir : musique ou grande école ? Le choix ne fut pas trop dramatique, mais il brûla symboliquement toutes ses compositions...

Sorti de Centrale en juillet 1920, il entra, en août de l'année suivante, à Saint-Gobain, après avoir passé dix mois en Grande-Bretagne. Ingénieur stagiaire, il fut envoyé à Montluçon. Là il commença d'exercer un véritable métier d'ouvrier, prenant comme les autres son poste aux fours. « Une expérience irremplaçable pour moi, tant au point de vue pratique que social. Il est certaines choses qui ne se comprennent vraiment que sous cet angle là, et que je n'ai pas oubliées, ce qui est le plus important. » A part un stage d'un an et demi aux bureaux d'études, il a passé dix-sept ans de sa vie professionnelle en usine. De Montluçon, il est envoyé à l'usine de Pise comme ingénieur de fabrication et termina comme directeur en 1933. Pendant vingt ans, il demeure presque sans interruption en Italie, à partir de 1938, comme directeur des affaires Saint-Gobain dans la péninsule. « J'ai eu le temps d'apprendre l'italien et même d'attraper l'accent toscan... en plus de l'accent français », ajoute-t-il en souriant. Pendant la période de guerre, il accepta de continuer à faire face à ses lourdes responsabilités en Italie, afin de pouvoir, malgré de constantes difficultés, défendre le per-

(Suite de la page 27.)

sonnel et protéger les installations de la Compagnie. C'est en 1945 seulement qu'il revient à Paris comme directeur adjoint des Glaceries.

Différents par la formation et le tempérament, président et directeur général arrivent toujours à des conclusions identiques sur un sujet : Saint-Gobain. Sujet complexe par excellence, car axé à la fois sur des activités verrières et sur les produits chimiques, et implanté dans des territoires nationaux différents. « A ce propos, remarque René Grandgeorge, voici un petit fait assez caractéristique de notre communauté de vues. Suivant notre habitude, je venais m'entretenir un jour avec le président d'un problème cette fois particulièrement délicat. J'avais griffonné une note aide-mémoire contenant ma solution. Le président me fit dès l'abord une proposition. Je lui tendis en souriant ma note. Les deux solutions étaient identiques... »

« Dans l'équipe que nous formons avec le président, je représente l'aspect praticien, lui, comme vous allez le voir, la continuité. C'est en effet un des traits essentiels de Saint-Gobain que cette tradition qui remonte à l'époque de la Manufacture Royale, créée par Colbert en 1665. »

Arnaud de Vogüé appartient à une famille associée de très longue date à la société, bien que ses premières activités l'en aient éloigné. « C'est dans cet esprit que j'ai répondu à l'appel qui m'a été adressé et non pour faire une carrière, enchaîne-t-il. J'ai compris par la suite la force que donne à une œuvre humaine un passé aussi riche, et ce qu'il y a de passionnant à se trouver ainsi à l'intersection d'actions et de réactions qu'il faut conjuguer et harmoniser. Par ailleurs, je m'attache personnellement à suivre notre activité sociale, qui est, elle aussi, traditionnelle, puisque la Manufacture avait, dès le milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, créé des retraites ouvrières et appliqué une formule d'allocations familiales... Naturellement, les conditions sociales ont changé et, avec elles, les besoins et les solutions. C'est ainsi que l'ancienne politique de construction de cités pour le personnel a été abandonnée. Nous favorisons aujourd'hui l'accession à la propriété ; et la formule qui donne à l'homme un élément de sécurité et de foi dans l'avenir est, à notre sens, l'établissement de maisons familiales dans un rayon de l'ordre de 5 à 10 km autour des usines. »

« En quoi consiste mon rôle de président ? Essentiellement à alléger et faciliter la tâche du directeur général. » Simple au départ, Saint-Gobain est en

effet devenu en trois cents ans d'évolution et de développement continu un organisme complexe comptant, outre ses propres usines, des sociétés filiales ou affiliées par dizaines, des participations très variables par leur importance, et un effectif de l'ordre de 40 000 personnes. Son chiffre d'affaires dépasse largement 100 milliards de francs et son capital est réparti entre 100 000 actionnaires. A la branche « verre » s'était adjointe au début du siècle dernier celle des produits chimiques. Sur l'initiative de Pierre Hély d'Oissel, Saint-Gobain abordait notamment, à la veille de la dernière guerre, la chimie organique dont les possibilités d'expansion paraissent particulièrement prometteuses pour les prochaines années.

En écoutant ces deux hommes, on perçoit le climat particulièrement vivifiant de leur collaboration, celui d'un équilibre naturel qui non seulement oriente A. de Vogüé vers les problèmes de définition de la politique générale et attache R. Grandgeorge à faire passer au plan de l'action les politiques décidées en commun, mais surtout porte chacun d'eux à se prendre naturellement pour conseils sur toutes les questions dont ils sont plus spécialement préoccupés soit par fonction, soit par tempérament.

« L'importance et la variété des fabrications — de l'ordre de 350 — et les dimensions internationales de son champ d'activité nous ont amenés, pour définir les règles de gestion de l'affaire, à rechercher le commun dénominateur de tout cet ensemble. Aussi portons-nous, René Grandgeorge et moi, toute notre attention aux problèmes d'organisation générale et de structure. Nous espérons beaucoup de cet effort que nous avons entrepris pour que chaque membre de notre personnel se sente participer à une œuvre commune. Nous devons également établir des prévisions d'ensemble, d'autant que la vie de la Compagnie est étroitement liée à celle des autres industries... Il faut enfin donner une place toujours plus grande aux recherches pour répondre aux exigences croissantes de la compétition mondiale. Nous possédons deux centres de recherche de standing international et 400 chercheurs. »

Dans cet esprit, les dirigeants de Saint-Gobain — qui animent déjà des usines dans sept pays européens — accueillent favorablement le Marché Commun ; ils l'ont d'ailleurs réalisé avant la lettre dans le domaine du verre. « Cette institution est susceptible, reprend le président, de procurer

à la France des moyens de production qui autrement deviendraient impossibles à envisager pour nous en raison de la disproportion croissante entre techniques modernes et marchés nationaux. On ne peut, par exemple, utiliser rentablement en France des machines comparables à celles qui, aux États-Unis, produisent un million d'ampoules par jour. Or le progrès est là. Et c'est également pourquoi nous n'avons pu monter en France une usine de tubes cathodiques pour télévision qu'avec l'assurance de pouvoir exporter la moitié de sa production<sup>1</sup>. »

En dehors de Saint-Gobain, leur lieu de rencontre quotidien, Arnaud de Vogüé, grand, mince, volontaire, et René Grandgeorge, carré et direct, ont un goût commun : celui de la campagne. L'un et l'autre passent le temps qu'ils parviennent à distraire de leurs activités et des voyages qu'impose la marche de l'affaire, dans leurs propriétés respectives. Arnaud de Vogüé retrouve alors le domaine que sa famille habite depuis trois siècles à Boulleret, dont il est maire. « Cette dernière fonction me prend un temps considérable, mais je ne le regrette pas. C'est un moyen de percevoir les réalités à la base. » Le dimanche, il s'y transforme en cultivateur, exploitant directement une ferme de polyculture et d'élevage.

René Grandgeorge, lui, passe ses heures de loisir dans sa maison située sur les bords de l'Eure. « Mais, dit-il, si j'aime la campagne, les arbres, les fleurs, c'est surtout en spectateur... Là-bas, je lis des livres de mathématiques, des ouvrages scientifiques, des livres d'histoire aussi : des relations, des mémoires, tout ce qui provient directement du passé (bien le connaître, c'est être mieux en mesure de comprendre l'avenir) ; rarement des romans. Je suis pourtant un admirateur de Proust, que j'ai découvert pendant la guerre et que j'ai lu, volume après volume, avec un plaisir qu'il est difficile d'exprimer. » Désignant sur un meuble une gouache représentant un immense immeuble blanc, ultra-moderne, entouré de pelouses et de grands arbres : « Voici le futur siège de Saint-Gobain. Ce sera le building d'affaires le plus moderne de Paris, avec évidemment beaucoup de verre. Nous le construisons à Neuilly... » Et, se tournant vers son président qui acquiesce d'un sourire : « Notre future maison de campagne à tous. »

1. Voir *Entreprise* n° 113 du 2 novembre 1957 : *Sovirel, optique nouvelle chez les verriers français.*