

Grand patron,
fils d'ouvrier

Jules Naudet

Grand patron, fils d'ouvrier



raconter la vie

SEUIL

Collection dirigée
par Pierre Rosanvallon
et Pauline Peretz

Pour aller plus loin
(vidéos, photos, documents et entretiens)
et discuter le livre :
www.raconterlavie.fr/collection

ISBN : 978-2-37021-044-9

© Raconter la vie, mai 2014

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Un ouvrier chez les patrons

Sur le « plateau », l'*open space* de l'étage de la direction, les questions sont allées bon train lorsque Franck¹ a pris la tête du groupe. C'est qu'il ne ressemblait vraiment pas à l'image habituelle que l'on se fait d'un patron. Son prédécesseur était, lui, diplômé de l'ESSEC et des Mines ; il était même surnommé « Napoléon » par certains de ses collaborateurs. L'avant-dernier président était encore plus redouté. Un des plus anciens de l'équipe se souvient : « Quand on le croisait, on voulait changer de trottoir... Et puis il y avait la particule aussi... » Il possédait tous les attributs permettant d'asseoir sa légitimité de dirigeant de la filiale France d'un grand groupe pétrolier – diplômé de l'ESCP, ancien président de l'Automobile Club de France, faisant valoir un titre de marquis dans sa notice du Bottin mondain...

Dans le monde des grands patrons, Franck détonne. Par ses diplômes, d'abord : à la différence de ses prédécesseurs, il n'a fait ni classe prépa ni grande école ; ses diplômes, il les a obtenus dans un IUT, puis, après une série de hasards, à l'Institut national polytechnique

1. Tous les prénoms ont été modifiés.

de Grenoble (INP). Surtout, il est le fils d'un ajusteur et d'une caissière, comme le précise sa notice du *Who's Who*. Et, comme ne le mentionne pas le *Who's Who*, un de ses frères est au RSA. Ses origines sociales constituent sa plus grande étrangeté dans ce milieu. Si sa biographie n'est pas toujours connue de ses collaborateurs, son statut d'*outsider* dans ce milieu saute aux yeux. L'inadéquation est d'abord physique. Franck, 55 ans, est plutôt râblé, et son pas lourd laisse deviner un caractère terrien. « Il est plus "bonhomme" », dit l'un de ceux qui le côtoient pour évoquer pudiquement un langage corporel moins contrôlé que celui de ses prédécesseurs. Un autre évoque ses vêtements : cravates trop courtes, costumes mal taillés et chaussures usées. Ses tenues lors des séminaires d'équipe de direction qui se tiennent en dehors du siège social restent dans les esprits : Franck s'y rend, lui le grand patron, en short, sandales et chemise à fleurs ou polo aux couleurs du groupe. On jase, mais on admire sa décontraction.

La façon dont il a décoré son bureau surprend elle aussi de la part d'une personne ayant son pouvoir. Photo d'un bateau de forage, portraits de groupe pris lors de séminaires ou de réunions de travail, prospectus et rapports annuels à portée de main en grande quantité, trophées ou récompenses attribués au groupe, par lesquels Franck manifeste son adhésion à la culture de l'entreprise. Mais aussi maquette Ferrari, cadres argentés offerts par des partenaires d'affaires à Dubai dans lesquels ont été moulées des représentations de chameaux ou d'oasis et, enfin, quatre aquarelles de paysages peintes par Franck et

sa femme. Il est donc très loin d'essayer de signifier, par la décoration de son bureau, son appartenance à l'élite économique du pays.

Franck laisse d'ailleurs toujours sa porte ouverte en signe de disponibilité. Il dit cependant ne pas être dupe : « Tout le monde sait qui est qui, mais j'essaye de minimiser la distance. » Son origine sociale doit pouvoir, selon lui, l'aider à réduire cet écart et son expérience du milieu populaire l'amènerait à encourager un rapport aux autres particulièrement « authentique » :

« Je m'intéresse plus aux gens pour ce qu'ils sont que pour ce qu'ils ont fait. Il n'y a pas de sot métier, tout le monde a une grande valeur. Je le ressens comme cela. J'étais plus raide quand j'étais plus jeune, et c'est petit à petit que j'ai réalisé que je pouvais avoir une influence grande sur les gens quand j'étais moi-même avec eux, que je n'essayais pas de jouer un rôle. Quand je suis parti de Dubai, tout le monde pleurait. Car les gens avaient noué une relation très forte avec moi. J'avais été très malade, les gens avaient prié pour moi. »

Lorsque Franck a pris son poste en 2008, les employés du groupe ont d'abord eu le sentiment qu'il n'était pas un « vrai » grand patron. L'une de ses premières décisions avait d'ailleurs été de refuser les services du chauffeur de maître dont bénéficient traditionnellement les présidents du groupe. On a apprécié qu'il dise bonjour dans l'ascenseur. Mais cela n'a pas suffi à écarter les inquiétudes. Tout le

monde savait que le groupe allait devoir connaître de grandes restructurations en France. La plupart des sites industriels venaient d'être fermés, réduisant ainsi de plus de la moitié le nombre de salariés. Beaucoup ont pensé que Franck avait été nommé pour « finir le travail » et mettre la clé sous la porte. Il a effectivement dû, comme il le dit lui-même, « passer la deuxième couche [de licenciements] », en supprimant ou ne renouvelant pas un tiers des postes du groupe.

De la base aux plus hauts niveaux de l'encadrement, le nouveau patron était entouré de suspicion, chacun doutant de la pérennité des activités françaises. Il a fallu plus d'une année à Franck pour s'imposer. Mais ses très nombreux efforts auprès du gouvernement pour obtenir des droits de forage *offshore* en Guyane française et tenter d'infléchir sa politique sur les gaz de schiste ont rassuré. C'était, pour ses collaborateurs, la preuve que Franck ferait tout ce qui était en son pouvoir pour sauver l'entreprise. Il saurait être le grand patron qui pourrait garantir l'avenir du groupe en France. Aujourd'hui, comme le dit l'un de ses collaborateurs, « s'il demandait à son équipe de sauter dans le vide, ils sauteraient avec lui. Il a un charisme incroyable et ils le suivraient n'importe où ».

Franck doit beaucoup – tout, disent certains – à son entreprise, et il le lui rendrait par un amour entier et inconditionnel. Il y serait comme en famille, jouant aux boules avec les secrétaires à la pause déjeuner des séminaires, avant d'aller discuter gaz de schiste avec la direction. Il fascine ses collaborateurs et, à leurs yeux, il incarne la promesse d'une ascension possible au sein de leur entreprise. Franck

serait la preuve vivante que le talent paie dans un groupe qui a su progressivement imposer une culture d'entreprise anglo-américaine au sein d'une entreprise autrefois dominée par la logique toute française de suprématie accordée aux anciens des grandes écoles. En fait, il s'est surtout agi de désembourgeoiser la culture d'encadrement pour assurer la cohésion des équipes et donc essayer de jouer sur leur productivité. « Franck n'aurait jamais pu faire une carrière comme celle-ci chez Total ! », répète-t-on. Et la comparaison entre Franck et son « camarade grand patron », Christophe de Margerie, issu, lui, de la grande bourgeoisie et du système des grandes écoles, vient spontanément à l'esprit. Au sein du groupe, la légitimité de Franck vient de son mérite, de son « authenticité », et des résultats qu'il a su obtenir.

L'image du patron proche et sympathique, ce que l'on pourrait appeler le « mythe Franck » et qu'il est d'ailleurs le premier à cultiver, est aussi une arme de pouvoir. Ses origines sociales, un étendard qui lui sert d'alibi pour justifier ses convictions néolibérales et ses décisions, parfois impitoyables. On peut comprendre pourquoi, paradoxalement, certains militants syndicaux regrettent qu'il n'ait pas les traits classiques du grand patron. Franck licencie et restructure de sang-froid, convaincu que les profits de son entreprise contribueront au bien-être de la société dans son ensemble. Il ne perd jamais de vue la performance économique dans une célébration inébranlable du « laisser-faire ». Il se voit comme le capitaine d'un bateau transportant des milliers de passagers, et il est persuadé d'avoir fait les meilleurs choix

pour les mener à bon port et éviter les risques de naufrage dans les multiples tempêtes traversées. Il se vante d'avoir atteint les plus hauts chiffres d'affaires jamais réalisés dans ces secteurs d'activité grâce à l'ensemble des décisions prises depuis son arrivée : « Ça, les gens ne se rendent pas compte, mais si je n'avais pas fait tous ces changements, ben on serait mal. Le groupe ne nous donnerait pas les sous pour faire les investissements qui permettent d'aller de l'avant. On serait le vilain petit canard. Et moi, ce qui me préoccupe, c'est vraiment ça : maintenir le cap pour l'entreprise et les gens. Pas trop ma situation professionnelle, même si elle y est liée directement. »

Indéniablement, Franck est devenu un grand patron. Il ne doute jamais, ni de sa légitimité, ni du bien-fondé de ses décisions. À force de défendre les intérêts de son groupe auprès des ministères, il s'est trouvé projeté sur le devant de la scène médiatique et a intégré le club des grands dirigeants. Il est désormais membre de la très puissante Association française des entreprises privées (AFEP), le « saint des saints » du capitalisme français, membre aussi de l'Union française des industries pétrolières (UFIP), de l'Automobile Club de France, et également du très fermé et peu connu cercle DZA qui réunit une quarantaine de présidents des filiales des principales multinationales étrangères implantées en France, autour de Denis Zervudacki, un transfuge du Conseil national du patronat français (CNPF). Il a donc de très fréquentes occasions de côtoyer les dirigeants français les plus puissants. Lui qui a grandi dans une cité ouvrière au cœur du couloir

de la chimie de la vallée du Rhône a désormais trouvé sa place au sein de la grande bourgeoisie parisienne. Il a pourtant fait le choix de revendiquer ses origines populaires, et de conserver une manière d'être qui fait de lui un élément détonant dans ce milieu. Franck a refusé la voie du mimétisme, comme celle de l'« entrisme ». Son itinéraire offre un autre modèle : celui de la survalorisation des origines populaires comme arme de pouvoir.

Une enfance à Givors

Franck est né en 1958 à Givors, principal port de charbon de la vallée du Rhône au début du xx^e siècle. Ce grand pôle d'emploi industriel – on y trouvait hauts-fourneaux, chaudronnerie, industrie chimique, etc. – a été très fortement atteint par la désindustrialisation à partir du début des années 1970. Les entreprises ont fermé leurs sites de production les unes après les autres, faisant régulièrement de cette ville communiste le théâtre de luttes sociales intenses. Franck se souvient tout particulièrement de l'ampleur du mouvement de grève en mai 1968, lorsque son père, pourtant si assidu au travail, s'était lui aussi mis en grève et que la famille allait à la soupe populaire pour dîner. Pour Franck, Givors est devenue une « ville morte ». Personne ne veut y rester. On en part dès qu'on peut, et on n'y reste que lorsqu'on n'a pas le choix.

Comme de nombreux enfants d'ouvriers de la ville, Franck est issu de l'immigration italienne. Son grand-père paternel, ouvrier agricole en Calabre, quitte son village pour échapper tout à la fois au fascisme et à la pauvreté. Il s'installe à Givors après un périple qui l'amène d'abord à Paris et Nice. Il travaille comme maçon et épouse une Italienne dont la famille est installée à Givors. La mère

de Franck, elle aussi, est issue d'une famille italienne de la ville. Franck se remémore la chaleur des moments passés chez cette grand-mère dont il a hérité la machine à pâtes qui servait à préparer le traditionnel déjeuner du dimanche. Mais il en garde une méfiance à l'égard de la religion, qui était omniprésente dans sa maison, notamment au travers des nombreuses icônes de la Vierge, de Jésus et de saints qui le terrorisaient : « Ça me donnait l'impression que la religion, ça signifiait que tu vas te prendre un coup de crucifix sur la tête si t'es pas sage ! »

L'enfance de Franck ne fait naître en lui aucune nostalgie, aucun souvenir attendri d'un paradis perdu. Elle est au contraire associée à une souffrance profonde, causée par l'ambiance détestable qui régnait au sein de sa famille. Ses parents, qui s'étaient rencontrés à la fête foraine de Givors, se querellaient sans cesse mais n'ont divorcé qu'en 1990, après plusieurs décennies de conflits. Les mots cruels, la vaisselle lancée à terre par sa mère pour exprimer sa colère, les meubles brisés à coups de poing par son père – « comme dans les films » précise Franck –, les coups, parfois, étaient le quotidien du foyer. Cette violence domestique a profondément marqué Franck qui dit n'avoir commencé à être heureux qu'à partir du moment où il a quitté Givors pour aller étudier. Tout ce qui précédait n'était, selon lui, qu'attente de délivrance et efforts constants pour se tenir aussi éloigné que possible de toutes les situations susceptibles de provoquer la colère de son père ou celle de sa mère.

C'est en 2008 que j'ai rencontré Franck pour la première fois. Dans le cadre d'une enquête universitaire

portant sur l'entrée dans l'élite, il m'avait accordé un entretien au cours duquel nous avons discuté de son parcours. En confiance, il a accepté cette fois que je passe une semaine avec lui au siège français de l'entreprise qu'il dirige et que je l'accompagne sur les lieux de son enfance. J'ai pu être à cette occasion témoin de l'intensité du conflit entre Marius, son père, et Geneviève, sa mère. L'un comme l'autre évoquent spontanément ces conflits passés. Son père me raconte longuement comment son ex-femme lui a « volé toute [s]a vie ». C'est sa propension à la dépense qu'il déplore le plus. Il partage avec moi une anecdote : il se rappelle n'avoir jamais reçu le moindre colis lorsqu'il était appelé en Algérie, car sa femme préférait dépenser l'argent en frivolités. Il se rappelle également n'avoir jamais vu la couleur de l'allocation de 200 francs que les couples dont le mari était mobilisé en Algérie percevaient, elle aurait été systématiquement empochée par sa femme : « Tout partait dans les coiffeurs, les chaussures, et tout et tout. » Les griefs de Geneviève à l'égard de son ex-mari portent à l'inverse sur sa frugalité et son ascétisme. Elle évoque devant moi plusieurs situations dans lesquelles son mari se serait opposé à des sorties qui auraient pu amener un peu plus de chaleur et de diversion à la vie de la famille, au motif qu'elles auraient provoqué des dépenses extraordinaires.

L'ascétisme et le goût du travail caractérisent certainement le mieux Marius. Pour tous ceux qui le connaissent bien, et notamment la mère de Franck, ce rigorisme trouve sa source dans une expérience difficile de la guerre pendant laquelle, âgé de moins de 10 ans, il était « l'homme de la

famille » tandis que son père était en camp de travail en Allemagne. Ces années de guerre sont marquées par une expérience éprouvante de la faim et du travail précoce ; elles laissent Marius marqué par une angoisse viscérale du manque. La guerre est une expérience beaucoup moins traumatisante pour Geneviève dont le père, présent et virtuose du système D, parvient à assurer un confort relatif à la famille.

La façon dont Franck parle de sa mère fait étonnamment écho à ce qu'en dit Marius. Il évoque ainsi avec une amertume toujours vive la manière dont elle lui confisqua les salaires de son premier petit boulot comme pompiste. Il m'apparaît très vite que la famille est scindée par une opposition entre deux rapports au monde irréconciliables, mais qui ont malgré tout réussi à cohabiter pendant plusieurs dizaines d'années. D'un côté, une mère ancrée dans une tradition de sociabilité communautaire et ouvrière, s'efforçant d'entretenir les liens avec la famille et les amis, heureuse de participer à des événements festifs, aux réunions de famille. De l'autre, un père que Franck décrit comme « le sauvage de la famille ». « Dès qu'on allait quelque part, ça finissait en engueulade », ajoute-t-il. Lorsque je l'interroge sur cet homme, un des amis d'enfance de Franck me dit que « c'était un peu un martien : il bossait comme un chien à l'usine et en plus il passait tout son temps libre à construire sa maison ». Franck ne le contredit pas. Il porte avec honnêteté cette attitude au crédit des accusations que sa mère formule à l'égard de son père. Mais il n'en est pas moins fasciné par la figure de Marius,

et se montre beaucoup plus circonspect à l'égard de Geneviève : « Mon père était extrêmement travailleur, très droit et ma mère, de mon point de vue, c'était tout le contraire. [...] Il était plus honnête. »

« Je détestais ma mère. C'est rare, je crois, qu'un garçon déteste sa mère », me confie-t-il. Je lui fais remarquer que ses enfants semblent, eux, beaucoup plus proches de leur grand-mère que de leur grand-père. L'une de ses filles est d'ailleurs un peu en froid avec son grand-père qui lui a un jour expliqué que, pour elle, la vie était facile et qu'elle n'avait jamais eu à faire d'efforts. Franck explique ainsi la divergence de vues entre ses enfants et lui :

« Ma mère est plus charmeuse. Et moi, je n'ai jamais tenu mes enfants à distance de ma mère. Je suis dans un mode où... je la tolère. Elle est là, elle vient à la maison. Mais voilà, quoi. Mon père, lui, il est un peu sauvage, il était très aigri par son divorce, donc, pour les enfants, c'est plus difficile. [...] Il a vraiment eu très faim pendant la guerre. Ça l'a beaucoup marqué. Donc il a ce côté très radin... Un peu grippe-sou, écureuil. Donc c'est pas le genre à faire des cadeaux aux enfants. »

Les liens unissant Franck à son père ont presque exclusivement été construits autour du travail. Celui-ci avait acheté un terrain à La Rama, sur le haut des collines de Givors d'où l'on domine la vallée du Rhône. Pendant ses années de collège et de lycée, Franck passe la plupart de ses mercredis après-midi et de ses week-ends

en compagnie de son père, à construire une maison. Son père y consacre bien plus de temps encore. Travaillant en quatre-huit, il ne dort que trois ou quatre heures lorsqu'il assure la tranche de nuit et passe le reste de la journée à La Rama, l'un des rares lieux où, en dehors de l'usine, il est heureux. Abonné à *Sciences et Vie*, il est également passionné par les abeilles et prend soin d'une ruche sur le site de construction. Lorsqu'une semaine se passe sans piqûre d'abeille, il plante de lui-même le dard de l'une d'elles dans sa main afin, me raconte-t-il, d'entretenir son immunité.

La plus grande partie de la maison a été construite à partir de matériaux de récupération. Franck a donc passé de très nombreuses journées à chiner les décharges à la recherche de pierres, de pièces de bois ou de ferraille. « À la décharge, il y avait les gitans et nous », se rappelle-t-il. L'ensemble des armatures pour le béton a été récupéré à partir de poteaux EDF qu'il fallait briser à la masse afin de pouvoir en extraire les tiges de métal, ce qui représentait un travail titanesque pour un résultat bien maigre. Franck se souvient également de la difficulté qu'a représentée le travail de remblai manuel d'un terrain extrêmement accidenté – il est fier de me montrer que, malgré les années et la végétation qui a repris ses droits sur un jardin désormais en friche, les murs en pierre des terrasses sont toujours intacts. Franck ne semble pas en vouloir à son père de lui avoir fait passer autant d'heures de loisir à travailler. Tout au plus regrette-t-il quelques matchs de foot sur le terrain de La Rama interrompus par

