

Le bonheur d'entreprendre

**De Novotel à Accor :
une formidable aventure humaine**

1^{re} partie : L'histoire par ceux qui l'ont vécue

2^e partie : Les clés de la réussite

Jean-Philippe Bozek

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Comment Paul Dubrule et Gérard Pélisson, cofondateurs du groupe Accor, ont-ils su promouvoir une dynamique humaine exceptionnelle au service d'une entreprise mondiale de plus de cent mille collaborateurs ?

La réussite d'Accor est fondée sur celle de ses collaborateurs menés par un duumvirat hors du commun : un duo exceptionnel qui a su faire confiance à tous ceux qui ont choisi de travailler à leurs côtés.

À l'heure où beaucoup s'interrogent sur le manque d'humanité dans l'entreprise, cette success story est l'illustration d'une forme moderne de capitalisme social, qui préfigure peut-être le monde du travail de demain. Un monde dans lequel la finance sera au service d'un projet social et sociétal et non l'inverse.



Consultant expert en entrepreneuriat et coach de dirigeants, Jean-Philippe Bozek possède une riche expérience pratique et théorique de la création et du développement des entreprises de toutes tailles.

Il donne dans ce livre les clés de la réussite à tous ceux qui rêvent de devenir des entrepreneurs à succès.

SUCCESS
STORY

Le bonheur d'entreprendre

De Novotel à Accor :
une formidable aventure humaine

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com

www.editions-eyrolles.com



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des oeuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011.

ISBN : 978-2-212-54774-0

Jean-Philippe Bozek

Le bonheur d'entreprendre

De Novotel à Accor :
une formidable aventure humaine

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Sommaire



Les hommes au cœur de l'entreprise.....	7
Avant-propos.....	9
Partie I. Une histoire porteuse de sens	13
I. Né pour entreprendre	15
II. L'enfance d'un chef.....	23
III. Une longue maturation.....	31
IV. Expérience grandeur nature.....	55
V. Du talent et des ambitions	69
VI. Le tournant de la réussite.....	91
VII. À toute vapeur.....	115
VIII. La cour des grands	139
IX. Quand Novotel devient Accor.....	157
X. Les grandes opérations.....	169
Partie II. Les clés du succès	197
I. <i>Entrepreneurship</i> de haut niveau	199
II. Leadership attractif	209

Le bonheur d'entreprendre

III. Alliance profonde	219
IV. Autonomie des collaborateurs	227
V. Ambition et humilité	235
VI. Les grands défis sources de cohésion	249
VII. Une idéologie fédératrice	255
VIII. Formation et promotion internes.....	269
IX. Reconnaissance.....	279
X. Célébration	289
Conclusion(s).....	295
Une œuvre collective.....	299
Annexe.....	301

Les hommes au cœur de l'entreprise



En 1994, lors de la convention annuelle des directeurs d'hôtels du groupe Accor, Paul Dubrulle rappelle la devise du groupe : « Les hommes, les clients, les actionnaires ». Au moment des débats, un directeur américain s'adresse aux Présidents : « *Usually in the US, customers come first. Why is it so that at Accor, we put customers behind?*¹ » Gérard Pélisson prend la parole : « *Je vois que vous n'avez pas bien compris. Je vais vous le dire en français pour que ce soit bien clair. Il y a trois pôles chez Accor. On a les collaborateurs, soit l'ensemble du personnel, **qui sont au PRE-MIER RANG** ! Ensuite, on a les clients et enfin, les financiers. Et ce n'est pas l'inverse. Est-ce que c'est bien clair maintenant ?* »

1. « En général aux États-Unis, le client est roi. Comment se fait-il que chez Accor, il perde cette place ? »

Avant-propos



Pourquoi ce livre ?

Encore un nouvel ouvrage sur le management ? Il en existe déjà tant dans les rayons des librairies ! Et puis, peut-on vraiment apprendre le management dans un livre ?

Une belle histoire entrepreneuriale, alors ? Certes, mais le passé peut-il expliquer l'avenir ?

Depuis plusieurs années, j'étudie minutieusement les histoires de nombreuses entreprises. Il y a les grandes, pour lesquelles la littérature est abondante. Et il y a les autres, l'histoire quotidienne des PME-PMI qui partout participent, chacune dans son secteur, au fonctionnement de l'économie mondialisée. Dans mon métier de coach d'entrepreneurs, je passe beaucoup de temps à les analyser et à les comparer entre elles. Ce qui me frappe, c'est que petites comme grandes, les entreprises qui se développent et qui parfois réussissent à dominer leur marché sont celles où les dirigeants ont trouvé une posture managériale leur permettant d'entraîner derrière eux l'ensemble de leurs équipes.

Lorsque j'évoque ce sujet, à l'université ou au sein de clubs patronaux, la question de l'époque est souvent avancée comme objection : « *Autrefois* [entendez, avant la mondialisation ou avant internet, ou avant ceci ou cela], *c'était plus facile*. » Pourtant, en y regardant de plus près, il est étonnant de constater

que ce qui a fait le succès de Michelin au XIX^e siècle se retrouve chez Hewlett-Packard et Microsoft au XX^e ou chez Google au XXI^e. De quoi s'agit-il ?

Tout d'abord, d'une association entre deux dirigeants-fondateurs qui réussissent à mettre suffisamment de côté leur *ego* pour travailler ensemble, avec un projet commun et dans une complémentarité remarquable. L'un crée, imagine, l'autre développe, gère. Édouard et André Michelin pour la multinationale du même nom, Bill Hewlett et David Packard pour le fabricant informatique éponyme, Bill Gates et Paul Allen pour Microsoft, Sergey Brin et Larry Page pour Google, tous ont réussi à former une véritable équipe de dirigeants dévoués à la cause de leur entreprise.

Par ailleurs, des dirigeants qui ont une haute considération de leurs collaborateurs, qui pensent que la satisfaction que les salariés tirent de l'exercice de leur profession est l'une des sources de leur dignité d'êtres humains, et avec qui ils entretiennent des relations de confiance, fructueuses, constructives et animées.

Enfin, d'une détermination à gagner et à surmonter toutes les épreuves, à franchir tous les obstacles pour aller ensemble à la conquête d'un nouveau monde, dans un souci de partenariat équitable et dans le respect des autres.

Ces Christophe Colomb de l'économie sont avant tout de vrais leaders, des hommes capables d'entraîner et de motiver leurs équipes, pour franchir les océans et déplacer les montagnes.

Lorsque j'ai rencontré les deux fondateurs de Novotel, devenu le groupe Accor, j'ai découvert avec bonheur que leur histoire était conforme aux canons des grandes réussites entrepreneuriales. Issus tous deux d'un milieu relativement modeste¹, Paul Dubrulle et Gérard Pélisson ont démarré leur affaire sans

1. Même si les deux hommes sont issus de la bourgeoisie locale, les apports en capitaux de leur famille n'ont pas été déterminants dans la réussite de leur entreprise.

le sou, mais avec une farouche détermination à réussir. Si leur rencontre a été providentielle, c'est surtout grâce à l'incroyable intelligence collective qu'ils ont réussi à instaurer avec leurs équipes que leur entreprise est aujourd'hui cotée au CAC 40.

Voici l'histoire de deux entrepreneurs dont la principale force a été de réunir autour d'eux des équipes remarquablement motivées, animées du même idéal, partageant les risques à leurs côtés, déterminées à gagner, s'investissant personnellement dans la réussite collective et récoltant chacun sa juste part des bénéfices. À une époque où on ne parle que de développement durable et équitable, cette histoire mérite d'être racontée et expliquée.

Comment le jeune Paul, parti à 24 ans aux États-Unis sans projet précis, a réussi à convaincre Gérard, le surdiplômé, cadre supérieur d'IBM, promis à une brillante carrière, de tout abandonner pour créer et développer ensemble une chaîne d'hôtels ? Comment les deux hommes se sont-ils lancés sans argent dans une aventure entrepreneuriale hors du commun ? Pourquoi leurs collaborateurs les ont-ils suivis sans réfléchir jusqu'au bout du monde ? Quels ont été leurs trucs pour édifier le premier groupe européen de l'hôtellerie, troisième mondial et vingt-cinquième entreprise française, avec près de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires ? Comment ont-ils surmonté les innombrables épreuves qu'ils ont vécues ? Quelles ont été leurs recettes ? Sont-elles encore utilisables aujourd'hui ?

La première partie de cet ouvrage narre l'histoire de cette poignée d'hommes et de femmes partis à la conquête du marché hôtelier mondial. La seconde partie analyse et met en lumière les clés du succès, principalement celles qui sont intemporelles et qu'on retrouve à toutes les époques, sur tous les continents et qui assurément seront toujours opérantes demain.

Ce livre vous invite à un voyage loin des stéréotypes, aux antipodes des schémas conformistes.

Puisse votre lecture être agréable et surtout instructive.

Partie I

Une histoire porteuse de sens



*« L'intelligence va des mains au cerveau.
Pas l'inverse. »*

Paul Bocuse



Né pour entreprendre



Deuxième d'une famille de sept enfants et l'aîné des deux garçons, Paul Dubrule vient au monde le 6 juillet 1934 à Tourcoing. Ses parents, Paul Dubrule et Suzanne Mamet, tous deux descendants d'une longue lignée d'entrepreneurs, appartiennent à la bourgeoisie locale. Enfant, Paul déteste l'école. Paradoxalement, il se passionne pour les livres, particulièrement ceux qui traitent de géographie ou d'aventure. Il passe un temps considérable à étudier les cartes de tous les pays du monde. Six ans avant sa naissance, en 1928, son père avait créé sa première affaire en Belgique, en empruntant autour de lui les fonds dont il avait besoin pour démarrer. La crise de 1929 la fait vaciller, mais Paul Dubrule père fait preuve de persévérance et reconstruit patiemment son entreprise d'imperméabilisation de tissus avant d'en créer une seconde avec son frère Marcel à Breda, aux Pays-Bas.

Un avant-goût de liberté

En 1939, Paul a cinq ans lorsque la guerre éclate en Europe. En 1940, son père est appelé pour servir sous les drapeaux, avant d'être renvoyé dans son foyer pour cause de famille nombreuse. Pour protéger les membres de sa famille, il les emmène à Jullouville, sur le littoral normand, à quelques kilomètres du Mont-Saint-Michel. Ces années de guerre sont

paradoxalement heureuses pour le jeune Paul, qui ne reverra pas les bancs de l'école pendant cinq ans. Le matin, une jeune fille fait la classe aux enfants du village et l'après-midi, chacun jouit d'une très grande liberté. Sa mère et sa sœur Édith se souviennent : « *Paul était vraiment très heureux pendant cette période. Il avait beaucoup de liberté et en a abusé, au point de se retrouver souvent privé de dessert, parce qu'il rentrait trop tard à la maison.* » Loin de ses affaires, mais toujours aussi entreprenant, bravant les interdits de l'occupant, Paul Dubrulle père s'organise pour ravitailler les membres de sa famille restée dans le Nord. Ingénieur, il imagine des emballages spéciaux qui lui permettent d'expédier des œufs, du beurre et d'autres denrées fragiles, collectées dans les fermes, sans qu'elles souffrent du voyage. En échange, il reçoit des tissus qu'il revend sur les places de marché normandes ou qu'il donne à sa femme pour qu'elle confectionne des vêtements pour ses enfants.

Comme pour beaucoup d'enfants de sa génération, la guerre marque profondément le jeune Paul. Avec quelques amis, téméraires autant qu'inconscients des risques encourus, lorsque les Alliés débarquent en Normandie, il entreprend de causer des dommages à l'occupant. Lors d'une de leurs expériences, ils effraient des chevaux allemands et les entraînent vers un champ de mines où quelques équidés finissent leurs jours. Un autre jour, Paul court sous le feu des deux camps pour récupérer la pantoufle que sa petite sœur Francine a perdue dans la fuite. Pour la jeune fille, Paul est un héros. Les sentiments de triomphe et de toute-puissance qu'il ressent dans ces expériences juvéniles stimulent son esprit aventureux. Dès lors, Paul se sent prêt à relever des défis toujours plus importants, et à repousser sans cesse les limites du possible.

La fin de la guerre signifie pour la famille Dubrulle le retour dans le Nord et pour le père de Paul la reprise en main de ses affaires laissées à l'abandon. Il lui faut tout reconstruire pour la seconde fois. Il travaille sans compter pour redonner à son entreprise l'envergure qu'elle a totalement perdue. Paul, alors

âgé de 12 ans, est admiratif devant le courage de son père. Il en tire une leçon : « *La ténacité permet de surmonter tous les obstacles, toutes les épreuves. Il ne faut jamais renoncer, ni reculer devant les difficultés.* » Il faudra encore plusieurs années de dur labeur pour que la petite usine connaisse enfin la stabilité. À son apogée, elle emploiera une cinquantaine d'ouvriers.

Fin de la récré

Le retour dans le Nord est source d'une grande tristesse pour les enfants Dubrulle. L'école buissonnière est finie. Paul entre au collège, chez les Jésuites. L'année suivante, la famille s'installe de nouveau en Belgique et l'adolescent, qui aime tant la liberté, se retrouve au pensionnat, où il est terriblement malheureux. Lorsqu'il n'est pas collé le week-end, Paul rejoint sa famille à Tournai et se rend parfois à l'usine, où Antoinette, la concierge, l'accueille avec des gâteaux et quelques mots gentils : « *Comment va Monsieur Paul fils ?* ». Paul observe son père, s'imprègne de ses méthodes et les adopte sans en avoir conscience. Ainsi, alors qu'il n'a que 14 ans, il entend sa mère sermonner une employée de maison, puis s'en plaindre : « *Le personnel est impossible, on ne peut plus se faire servir !* » Paul, horripilé par les paroles de sa mère et le ton désobligeant qu'elle emploie, lui rétorque aussitôt : « *Mais maman, tu n'as qu'à leur expliquer ce que tu attends d'eux, les former et surtout les payer correctement.* » Sa mère le rabroue aussitôt : « *Ah toi, tu m'embêtes avec tes idées. Je te dis que du bon personnel, ça ne se trouve plus !* » Mais le jeune garçon lui tient tête : « *Eh bien moi, je te dis que ça se trouve et ce n'est pas la peine de t'en prendre à eux. Tu n'as qu'à les former !* »

À la sortie du collège, Paul Dubrulle père comprend que l'orientation scolaire de son fils pose un problème. La famille s'inquiète pour son avenir professionnel : « *Que va-t-on faire de lui ? Que va-t-il devenir ?* » Ces questions animent les dîners familiaux. Un conseiller d'orientation propose une solution

originale : « *Votre fils n'est pas fait pour les grandes études. Je vous conseille de lui faire apprendre la mécanique. On aura toujours besoin de mécaniciens.* » À la maison, l'avenir de Paul demeure un sujet de préoccupation et fait parfois même l'objet de quelques quolibets. Cette situation humiliante nourrit chez le jeune homme des envies de revanche. Il sent au fond de lui l'envie d'épater son entourage. « *Vous verrez bien ce dont je suis capable.* » Finalement, Paul Dubrule père décide d'inscrire son fils à l'ICAM¹ pour y préparer le baccalauréat. Pendant ces quelques années, Paul s'installe chez son grand-père maternel, lui-même patron d'une entreprise textile.

Paul est un très mauvais élève. Il n'est ni assidu, ni attentif aux leçons. Il préfère l'aventure, se débrouillant pour rejoindre la Côte d'Azur ou la Grande-Bretagne en stop, sans le moindre sou en poche. Bien qu'il fasse preuve d'une rare persévérance, il est recalé au baccalauréat à cinq reprises². La sixième fois, il obtient la partie générale et échoue aux épreuves scientifiques. Apprenant qu'en Suisse le précieux diplôme français n'est pas requis dans sa totalité pour entrer à l'université, il annonce à ses parents qu'il souhaite y poursuivre ses études. Son père lui accorde une petite bourse mensuelle, à peine suffisante pour financer les cours et une partie des frais de logement. Alors, le jeune homme multiplie les petits boulots. Il distribue des tracts dans les supermarchés et fait du porte-à-porte pour réaliser des enquêtes destinées à alimenter des études de marché fumeuses. Payé 1 franc pour chaque enquête réalisée, il parvient ainsi à boucler ses fins de mois.

Paul Dubrule père ne souhaite pas que son fils s'investisse dans ses affaires, parce qu'il considère que son métier est sans avenir. D'ailleurs, chez les Dubrule, aucun fils n'a jamais succédé à son père à la tête de l'affaire familiale. Trouver une idée originale, créer sa propre affaire, faire ses preuves, tel est le

1. Institut Catholique d'Arts et Métiers.

2. À cette époque, il était possible de passer l'examen en juin et de le repasser en septembre.

destin des Dubrulle de père en fils depuis cinq générations. Le premier entrepreneur de la lignée, Paulus Dubrulle, a créé la première entreprise dans la famille, vers 1830.

Des envies d'ailleurs

Très vite, Paul Dubrulle rêve de voyages, de pays lointains, d'aventures au bout du monde et de découvertes. Paul escompte bien se refaire un CV, en profitant de ses études en Suisse. Pourtant, l'apport essentiel dont il bénéficie ne vient pas de ses professeurs. En France, à cette époque, on raisonne encore beaucoup selon des principes protectionnistes. Les routes comme les voies de chemin de fer s'arrêtent aux frontières où des douaniers armés surveillent toutes les entrées et sorties du territoire. Pour entrer en Belgique ou en Allemagne, il faut passer par un poste de douane. Le contrôle des frontières oblige chaque citoyen à déclarer les marchandises et les devises qu'il transporte avec lui. Dans ce contexte, les idées neuves ont aussi beaucoup de mal à pénétrer le territoire français.

À Genève, Paul découvre une culture beaucoup plus ouverte sur le monde, dans laquelle chacun s'imprègne des idées des autres. Et les étudiants viennent de partout en Europe. Et même du reste du monde. Syriens ou Autrichiens y côtoient quotidiennement Suédois et Américains. Une même préoccupation réunit tous ces jeunes gens : « *Comment se faire une place dans le nouvel ordre mondial ?* » Et, pour tous, une évidence s'impose progressivement : pour réussir en affaires, en dehors de l'Amérique, point de salut. Paul prend une nouvelle décision : « *Puisque c'est là-bas que ça se passe, c'est là-bas que je dois aller !* »

Âgé de 24 ans, Paul quitte Genève en 1958. Cette fois, il a son diplôme en poche et décide de partir pour les États-Unis sans attendre. Mais à cette époque, un voyage en avion Paris-New York dure près de quinze heures et coûte plus de

5 000 francs¹, soit l'équivalent du prix d'une Citroën 2CV ! Paul embarque pour dix jours de traversée à bord d'un paquebot de la compagnie Holland America Lines, qui propose les billets les moins chers pour traverser l'océan. Une relation de son père lui trouve un stage à la Swiss Bank Corporation, à Wall Street. Il est chargé de remplir des documents, de classer des dossiers ou de compter les coupons dans les coffres. Autant de tâches qui ne tardent pas à ennuyer copieusement le jeune homme, pressé d'en découdre avec le monde. L'année suivante, il intègre la Chemical Corn Exchange, toujours à New York. Mais ce job ne le passionne pas plus. Amoureux de la Grosse Pomme, Paul passe une part importante de son temps à arpenter les rues de Manhattan, sans bien savoir ce qu'il y cherche.

Un jour, alors qu'il s'apprête à monter dans le métro, sur la 125^e rue, dans le quartier de Harlem, son regard s'arrête sur une silhouette qui lui semble familière. Un jeune homme habillé d'une veste de tweed, au style BCBG très « nord de la France », seul autre Blanc parmi une foule de Noirs, semble déambuler sans but précis. Intrigué, Paul s'approche de lui et l'aborde en anglais. Le fort accent du personnage confirme son intuition : c'est un gars du Nord ! Aussitôt, les deux jeunes gens entament une relation entre compatriotes et se lient progressivement d'amitié. C'est ainsi qu'il apprend que Jérôme Destailleux, fils d'un industriel, actionnaire du premier supermarché créé à Marcq-en-Barœul (Nord), est aux États-Unis pour découvrir les nouvelles méthodes de distribution américaines.

Quelque temps plus tard, alors qu'ils ne se sont pas vus depuis plusieurs semaines, Jérôme appelle Paul. À peine se sont-ils retrouvés, qu'il lui donne un judicieux conseil : « *Je viens de faire un séminaire avec un type extraordinaire ! Il s'appelle Bernardo Trujillo. Tu devrais y aller, c'est formidable !* » Paul se renseigne et découvre qu'il s'agit d'un spécialiste mondialement

1. Environ 6 300 euros en 2010 en valeur courante.

connu de la distribution, considéré comme l'inventeur de l'hypermarché. Il décide de participer au séminaire et se rend au siège de la NCR (National Cash Register), leader mondial des caisses enregistreuses, à Dayton, dans l'Ohio. Il est fasciné par les conseils du consultant. Au terme du séminaire, il demande à le rencontrer et lui propose de travailler à son service. Bernardo Trujillo accepte. Ravi, Paul est cependant très ennuyé : il est rappelé en France pour servir sous les drapeaux ! Trujillo lui propose de revenir dès qu'il sera libéré et confirme sa proposition d'embauche. Paul ne sait pas encore que son service durera vingt-six mois. Avant de partir, il fait une demande de Carte Verte à l'administration américaine, qui met deux ans à l'accepter. Affecté à la base américaine de Laon comme interprète, il profite de sa situation pour monter un petit commerce de cigarettes et de whisky américains, avec la complicité des gendarmes de la base.

II

L'enfance d'un chef



À la fin du XIX^e siècle, dans un petit village de la Drôme, un jeune homme répondant au nom d'Abel Gaymard épouse une jeune fille prénommée Léa. Âgés tous les deux d'une vingtaine d'années, ils quittent la modeste exploitation agricole familiale qui ne peut subvenir à leurs besoins pour se lancer dans la sériciculture, qui connaît un nouvel âge d'or. Installés à proximité de Condorcet, les deux époux vendent leur production artisanale aux ateliers de tissage des soieries lyonnaises. Leur petite affaire se développe, au point qu'ils se retrouvent, à la veille de la Première Guerre mondiale, à la tête d'une petite usine employant plusieurs dizaines d'ouvriers. Abel et Léa ont une fille, Jeanne, qui grandit au milieu de la magnanerie familiale.

En 1914, lorsqu'Abel est mobilisé, Léa poursuit seule l'activité en attendant le retour de son époux. Quatre ans plus tard, très affaibli par ses années sur le front, Abel n'a plus les capacités physiques nécessaires pour reprendre sa place à la tête des affaires, et c'est Léa qui continue de diriger la petite entreprise qui se développe. Les années de guerre ont paradoxalement été profitables à l'industrie de la soie, utilisée par les forces armées en raison de ses caractéristiques mécaniques exceptionnelles. Dès 1920, la jeune Jeanne, âgée de 16 ans, assiste sa mère, toujours seule aux commandes de la magnanerie. Ensemble, les deux femmes développent leur affaire, qui sera

durement frappée par la crise de 1929, puis, quelques années plus tard, par l'apparition des fibres en nylon.

Toujours au XIX^e siècle, à Lyon, « Manou » Caffarel¹, fille d'une riche famille d'industriels lyonnais, s'éprend de Joseph Péliesson, artiste peintre désargenté. Contre l'avis des parents de la jeune fille, les deux fiancés décident de se marier. Indignée par cette union, la famille de la jeune femme la répudie en la dotant seulement d'un maigre capital pour assurer sa survie. Déterminée à s'en sortir, Manou Caffarel utilise son petit pécule pour installer une modeste boulangerie à Lyon. L'artiste peintre laisse ses pinceaux de côté pour œuvrer aux fourneaux pendant que sa femme tient la boutique.

Des débuts bien modestes

En 1898, de leur union naît Jules Péliesson. Dès la sortie de l'école communale, l'adolescent démarre dans la vie active à 14 ans avec son seul certificat d'étude, comme apprenti boulanger dans le petit atelier familial. Lorsqu'il atteint 16 ans, ses parents l'encouragent à choisir une voie moins pénible. Il réussit à se faire engager comme employé au sein des établissements Billion, un important négociant lyonnais de la soie. Ses premières tâches consistent à porter les ballots de soie. À 18 ans, Jules Péliesson est engagé volontaire chez les zouaves² et part sur le front où il est grièvement blessé en 1918. Il est l'un des deux seuls rescapés de sa section, décimée lors d'un bombardement allemand.

Après un an de soins à l'hôpital militaire, il retrouve son poste aux établissements Billion, qu'il avait dû quitter pour

1. Le prénom exact de M^{lle} Caffarel n'a pas pu être retrouvé. Ceux qui l'ont connue ne se souviennent que de son surnom : « Manou ».

2. Unités d'infanterie à recrutement européen de l'armée d'Afrique, dépendant de l'armée de terre française. Elles ont existé de 1830 à 1962.

défendre la Nation. Reconnu par ses patrons pour son talent de vendeur, il devient en quelques années fondé de pouvoir de la société, qui lui offre une participation significative dans le capital. Considéré comme l'un des meilleurs vendeurs de soierie de la place de Lyon, il mène longtemps une vie de célibataire. Habité du sentiment d'être un miraculé de la guerre, il décide de profiter pleinement de la vie qui lui est offerte, sans chercher à fonder un foyer.

En 1927, un des clients avec qui Jules entretient des liens d'amitié lui dit : « *Écoute Jules, la vie, ce n'est pas que la fête et le travail. Il est temps de te marier et de fonder une famille. On va te trouver une épouse. Je connais un sériciculteur de la Drôme qui a une fille bien sous tous rapports. Elle s'appelle Jeanne Gaynard et dirige avec ses parents l'entreprise familiale.* » Jules Péliesson se laisse convaincre et son ami le présente à la famille Gaynard. Moins d'un an plus tard, les deux jeunes gens se marient et s'installent à Lyon. De leur union, naissent Henri puis Gérard, le 9 février 1932.

Après avoir traversé les difficultés financières de 1929, la société Billion, dont Jules Péliesson est devenu entre-temps directeur général, poursuit un fort développement, avant d'être de nouveau perturbée par l'arrivée au pouvoir du Front populaire en 1936. Jules Péliesson est un chef d'entreprise qui allie les qualités d'un excellent commerçant à celles d'un meneur d'hommes exceptionnel. Très proche de ses collaborateurs, il est aussi très respectueux de ses ouvriers. Régulièrement, il leur rend visite, dans l'une des vingt petites usines réparties dans la Drôme et l'Ardèche. Il parle avec chacun d'eux, se préoccupe de leur situation professionnelle et personnelle. Lors de chaque crise que traverse l'entreprise, du fait de la guerre ou des événements politiques, il est comme obsédé par le souci ne pas devoir licencier son personnel.

L'expérience est le meilleur des professeurs

En 1939, la Seconde Guerre mondiale vient perturber une nouvelle fois les affaires de la maison Billion. Jules Pélisson, qui refuse de se livrer au marché noir, en souffre énormément. Au cours de l'hiver 1942, faute d'oncle ou de cousin paysan, le ravitaillement est devenu très difficile et le menu quotidien de la famille en souffre. De tous ces événements, le jeune Gérard tire une leçon : « *Les lendemains ne sont jamais sûrs. Il faut toujours prévoir des solutions, au cas où le pire se représenterait.* »

Si la famille souffre de la faim, une grande joie de vivre ne manque cependant jamais de l'animer. Jules et Jeanne sont des personnes joyeuses, qui aiment inviter leurs amis et voisins à la maison pour faire la fête, avec les moyens du bord. Jules est aussi un homme d'honneur, qui tient à transmettre à ses enfants le sens d'une éthique absolue : l'honnêteté, la fidélité, et le sens de la parole donnée. À la Libération, comme s'il s'agissait de sa propre entreprise, Jules, entouré de ses collaborateurs, donne une impulsion fulgurante à la Maison Billion, qui connaît une nouvelle période de prospérité. Devenue au court des vingt années suivantes l'une des plus belles soieries lyonnaises, ses effectifs s'élèvent à plus de mille collaborateurs en 1960.

À l'école primaire, le jeune Gérard recueille tous les prix d'excellence. Il a la préférence de ses maîtresses d'école, qui le citent en exemple devant les autres élèves. Jaloux, ceux-ci se vengent en le taquinant au sujet de sa petite taille. Plutôt que de nourrir un complexe d'infériorité, celui que l'on surnomme PPCM (Plus Petit de la Classe de Maths) apprend à se servir de ses poings pour se faire respecter. De plus en plus bagarreur, au collègue Gérard ne s'intéresse plus aux études et se retrouve bientôt parmi les derniers de sa classe. Criant plus fort que les autres, avec l'aide de quelques camarades, il rassemble autour de lui une bande de garnements, prêts à toutes les espiègleries. Une petite organisation se met en place et, du

fond de la classe, en bon chef de bande, Gérard distribue à chacun son rôle : « *Toi, tu fais le guet et tu nous avertis si le surveillant général arrive. Toi, tu prends la sarbacane et tu alertes les autres...* » Doté d'une grande acuité et d'une sensibilité affûtée, le jeune garçon comprend vite que la nature humaine est très différente d'un individu à l'autre. Certains sont prêts à changer de bande selon l'issue d'une simple bagarre, alors que d'autres sont prêts à se faire couper en morceaux pour défendre leur équipe. Et chez les adultes, ça ne semble pas très différent : ceux qui criaient « *Vive Pétain !* » en 1943 n'hésitent pas à crier « *À mort Pétain !* » en 1945. Gérard en tire une nouvelle leçon : « *L'important quand on est chef, c'est de savoir s'entourer de personnes loyales et dévouées. Et en la matière, les actes sont plus probants que les apparences et les discours.* »

Un lundi midi, en rentrant chez lui, Gérard trouve son père très affecté. Surpris, il lui demande ce qui se passe. Son père lui explique : « *Vendredi, j'ai passé commande par téléphone d'une grosse quantité de balles de soie au Japon. Pendant le week-end, les cours se sont effondrés de 40 %. La société a perdu beaucoup d'argent.* » Spontanément, l'adolescent dit à son père : « *Mais, Papa, tu n'as rien signé. Tu peux annuler ta commande.* » Ce que Jules Pélisson refuse aussitôt : « *C'est vrai, je n'ai rien signé, mais j'ai engagé ma parole.* » Et il poursuit avec une leçon de morale qui marque durablement le jeune homme : « *Mon garçon, dis-toi que le respect de ta parole, c'est fondamental. Quelqu'un qui ne respecte pas sa parole doit quitter la région ou changer de métier.* »

À 18 ans, Gérard obtient son baccalauréat de justesse et intègre les classes préparatoires. Pris d'un sursaut de sérieux, il réussit cependant brillamment le concours d'entrée à l'École Centrale des Arts et Manufactures de Paris. Les cours, qui y sont dispensés *ex cathedra* dans de grands amphithéâtres, l'ennuient copieusement. Il comprend vite que d'avoir fait des hautes études ne garantit pas une intelligence sociale éprouvée : « *On trouve la même proportion d'imbéciles dans les grandes écoles qu'à*

l'école communale ! » Durant ses études à Centrale, il se rend presque chaque week-end à Lyon pour y retrouver sa fiancée, Suzanne Arnoux. En juillet 1955, bien qu'il ne soit classé que cent soixante-dix-huitième sur une promotion de cent quatre-vingt-quinze élèves ingénieurs, Gérard reçoit sans honneur son diplôme d'ingénieur de la prestigieuse école française.

L'Amérique en ligne de mire

Appelé sous les drapeaux dès sa sortie, Gérard fait ses classes à Nîmes comme élève officier de réserve dans une ambiance politique électrique : les « événements » en Algérie prennent une dimension inquiétante, la guerre y a été déclarée quelques mois plus tôt. Le 24 mars 1956, Gérard et Suzanne se marient à Lyon. Le lendemain, ils rejoignent Strasbourg ensemble, où le sous-lieutenant Gérard Péliesson prend la responsabilité d'une section de trente-cinq hommes avec lesquels il part fin 1956 pour la région de l'Aurès, au nord-est de l'Algérie. La plupart de ses hommes, originaires du bord du Rhin, ne savent ni lire ni écrire.

Durant cette terrible période, Gérard apprend tout le sens du mot « responsable ». Protéger ses hommes, tout faire pour qu'ils restent en vie devient sa préoccupation première. Lorsqu'il en a le loisir, il apprend le français à ses hommes. Bien qu'il se sente très éloigné culturellement des soldats avec lesquels il vit dans ces pénibles moments, il nourrit envers eux une considération sincère.

Un jour alors qu'il rentre d'une patrouille, il s'aperçoit que les deux soldats de garde ont quitté leur mirador pour jouer aux cartes. Le lieutenant Péliesson convoque les soldats fautifs pour les sermonner : *« Vous êtes complètement cons ! Vous vous rendez compte que vous mettez tout le poste en danger ! Toute la section va vous en vouloir à mort. Vous jouez avec la peau de vos copains ! Vous êtes grillés maintenant. »* Conscient des limites intellectuelles des deux soldats et soucieux de ne pas les punir