

générale des Eaux de Jérôme Monod, la Générale de Belgique de Dumez. Et pour boucler la boucle, un accord en douceur avec l'UAP, qui porte sa participation dans le capital de la CGE de 2,5 % à 3,5 %. Jean Peyrelevade, le Monsieur Loyal du dénoyautage, siégera au conseil d'administration. Voilà Pierre Suard protégé sur sa gauche d'une attaque à la hussarde comme sur sa droite de l'amitié « pressante » de ceux qui l'ont fait roi. Et c'est ainsi qu'à la tête de la CGE une régence surveillée promise à une restauration (rapide) de l'ordre naturel sauve sa tête.

De Georges Pébereau on aurait crié au génie. D'Ambroise Roux on aurait chuchoté que l'âge ne lui a ôté ni la main ni le goût des manoeuvres secrètes. De Suard on ne dit rien. Que le résultat du suffrage universel brouille les alliances pour faire de la victoire d'un adversaire son meilleur protecteur est perçu comme la volée gagnante d'un aveugle. Un miracle.

En juillet 1986, l'ascension fulgurante de cet inconnu de 52 ans, petit, raide comme un passe-lacet, sévère comme une chaise espagnole, avait été accueillie avec des sourires entendus en direction d'Ambroise (Roux) et d'Edouard (Balladur). Que le censément faux ne tombe pas rend l'establishment muet d'incompréhension. Il y a de quoi ! Pierre Suard ne fait partie d'aucun establishment. Ni parisien, ni financier, ni patronal, ni politique. Il n'est le conseiller d'aucun prince, ni l'Ambroise Roux de Georges Pompidou, ni le Jean Riboud de François Mitterrand. Cette particularité est encore plus surprenante à la tête de la CGE qu'ailleurs. Pure holding, elle ne fabrique rien, ne vend rien. Le train de la CGE, c'est Alstom ; son téléphone, Alcatel ; et son nucléaire, Framatome. La CGE est une pure machine de pouvoir qui a toujours entretenu des relations incestueuses et profitables avec l'appareil d'Etat. Un seul exemple. Du côté des noyauteurs on trouve Ambroise Roux, ancien président de la CGE, et Edouard Balladur, ancien président de filiale. Du côté des dénoyauteurs, Georges Pébereau, lui aussi ancien président de la CGE. Une véritable histoire de famille, pas vraiment surprenante dans cette cathédrale du colbertisme national où se chantent, entre deux cabinets ministériels, les messes préférées du corps des X-Ponts.

De ce point de vue, Pierre Suard ne dénote pas. Mais c'est sans doute son seul conformisme maison. Pour le reste, c'est un ingénieur au pays des prime donne. Il ne fait pas tourner les tables comme Ambroise Roux, ni les têtes comme Georges Pébereau. Il fait tourner les usines. Il sait manier les chiffres, les poids, les mesures. Il croit que les mathématiques sont les fondements objectifs d'un ordre du monde, que les équations sont à la réalité ce que la discipline est aux armées. « Froid, glacial, objectif, compétent, il raisonne comme un type qui construit un pont », dit de lui un ancien de la CGE. Pierre Suard vit dans un monde quantifiable. Rien à voir avec la tradition d'antichambre florentine de la CGE, où il n'y a pas de mesure, où tout est palpable, irrationnel, fait de coups de poker, de vices d'intuition fulgurante et de mensonges consommés. Sur cette planète, Pierre Suard fait figure d'un descendant de Jules Verne nourri au sein de bronze du scientisme découvrant avec horreur le désordre du big bang originel. Il est surpris par le luxe du siège. Il y avait les

dépenses somptuaires qui remontaient à la présidence d'Ambroise Roux. Il y avait un service de restauration somptueux, trois ou quatre huissiers par étage. Un garage pléthorique. Ambroise rebaptisait ses secrétaires Joséphine ou Caroline et leur faisait porter des robes avec des manches-ballons. Quand Suard est arrivé, un huissier s'est précipité pour ouvrir sa porte. Il a été choqué, et l'huissier encore plus, de ne pouvoir ouvrir la porte du président. Du temps d'Ambroise Roux, l'huissier ajoutait : « Monsieur le Président de la Compagnie générale d'Electricité. »

Le style Suard est plus dépouillé. « Il a frappé à ma porte, j'ai dit : Entrez, il a simplement dit : Pierre Suard. J'étais à mon bureau, il était 7 heures ou peut-être 7 h 45. » En 1976, Pierre Bollache, directeur du personnel des Câbles de Lyon, rencontre son nouveau directeur général.

Dans sa vie professionnelle, Suard reste le petit ingénieur qui est parti de Lyon un matin pour aller faire Polytechnique et qui a débarqué à la gare de Lyon sans savoir où il allait loger. « J'étais reçu à Normale sup. Contre l'avis de mes professeurs et de mes parents, j'ai choisi Polytechnique. Dans ma famille, j'étais le premier polytechnicien. Avec mon ordre de route, j'ai pris le train de nuit », se souvient Pierre Suard. « Ce type brillantissime en maths a failli rater son bac à cause du français », raconte un de ses anciens subordonnés. A l'école des Ponts et Chaussées, il fait partie d'un petit groupe qui s'intéresse à l'économie et suit les séminaires de Maurice Allais, futur prix Nobel d'économie. « C'était d'abord un intérêt intellectuel. Nous étions au coeur des grands problèmes de la politique de l'énergie. Nous étions bien décidés à ne pas aller mettre du sable sur les routes », raconte un de ses condisciples. Après les Ponts, il rejoint le service des Affaires économiques et internationales au ministère des Travaux publics. « C'était de l'économie de secteur public appliquée à la planification, au choix des investissements. Il était très doué, dommage qu'il n'ait pas continué », regrette l'économiste Serge Christophe Kolm. Mai-68 le surprend au cabinet de Michel Debré, ministre des Finances. Maurice Allègre partageait le même bureau Rue-de-Rivoli, dans le grand couloir qui débouche sur le cabinet du ministre. « On voyait déjà qu'il était fait pour l'industrie. Dans l'administration, on se heurte au poids des murs, disait-il. Je me souviens de Suard recevant Joséphine Baker. Elle venait demander de l'aide. Je surveillais la scène du coin de l'oeil, c'était assez inusité. » Pierre Suard ne l'a pas oubliée : « Elle avait fière allure », concède-t-il.

Après un passage à l'aéroport d'Orly, il entre dans une filiale ingénierie du groupe CGE, recruté par Georges Pébereau, qui était le mentor du corps des Ponts à la fin des années 60. Déjà dans une filiale malade. Le redresseur des torts industriels, le sabreur des effectifs, le soutier du retour à la profitabilité est dans la place. « Mon premier sentiment en arrivant à la présidence de la CGE, confie Pierre Suard, a été la continuité. Chaque fois, j'ai été chargé du même type de problème. Dans l'ingénierie, le câble ou le téléphone, il fallait retrouver la profitabilité. A la CGE, je retrouve le problème de conversion de Framatome. » Son ascension est très rapide. En 1982, il était encore président des Câbles de Lyon. Un petit baron loin derrière

les grands d'Alcatel ou d'Alstom. A son veston deux médailles : la rentabilisation des Câbles de Lyon, la reprise réussie de l'allemand Kabelmetal. Deux succès qui n'en font pas l'homme des destinées suprêmes. D'ailleurs, l'aurait-il été qu'il ne serait passé ni par les Câbles ni par Lyon. « A la CGE, on disait que Suard était un type qui a un côté ingénieur dans le bon sens du terme, n'hésitant pas à se mettre jusqu'aux cheveux dans le cambouis », remarque cet ancien directeur. La CGE ne l'a pas changé. « C'est un ingénieur de culture et d'aspiration, intègre, honnête, jusqu'à la reconnaissance qu'il a pour les gens qui l'ont aidé à être là où il est. Les honneurs ne l'intéressent pas, le fric non plus », affirme un ancien cadre du siège. L'homme ne se livre pas. Il est extraordinairement secret. Pendant le comité des affaires industrielles, qui réunissait pendant trois heures les directeurs généraux de la CGE, Pébereau adorait téléphoner devant les autres en branchant le haut-parleur pour montrer qu'il pouvait obtenir le ministre ou le conseiller du président immédiatement. « Suard, lui, aurait attendu jusqu'à 21 heures, que les couloirs se soient vidés, et se serait enfermé à double tour avant de le faire », remarque un ancien de la holding. De toute façon, il a supprimé le comité des affaires industrielles. La méthode Suard ne s'embarrasse pas de détails. « Suard est un type difficile, admet Pierre Bollache, aujourd'hui directeur des ressources humaines à la CGE, il met à l'épreuve ses collaborateurs, il est très exigeant. Il fait passer ses tests. Il a une méfiance fabuleuse et il ne fait confiance qu'après de très longues années. » Il privilégie l'extrême fidélité sur le brio. Pébereau préférerait travailler avec des gens 100 % bons et capables de le lâcher. Suard, c'est l'inverse. Il s'entoure

GEORGES PÉBEREAU

