

LA CHANCE HISTORIQUE DE MA VIE PROFESSIONNELLE

... - toute cette vie passée dont nous sommes seuls à nous souvenir, si bien qu'elle nous fait l'effet d'un de nos rêves que nous pouvons nous rappeler, mais qui n'eût lieu que pour nous seuls.

Non, pour revenir à ces images d'une vie éloignée, M. Sandré n'avait pas d'efforts à faire, il n'avait pas à traverser le long espace d'un demi-siècle et à repasser par tous les moments qui l'avaient peu à peu conduit de ces moments anciens qui furent le présent pour lui, à cette vie d'aujourd'hui, si différente, où rien ne subsistait plus de la première...

...
Non, pour revenir à ces images, M. Sandré n'avait pas à traverser ces moments innombrables. Le génie de la mémoire qui, plus rapidement que l'électricité, fait le tour de la terre, et qui fait aussi rapidement le tour du temps, l'y avait déposé sans qu'il pût s'apercevoir même si une seconde avait passé. »

Jean Santeuil, Marcel Proust

Je commence à écrire cette histoire poussé d'abord par Delphine qui me demandait depuis quelque temps pourquoi je n'écrivais pas l'histoire de ma vie *professionnelle*. J'y ai pensé souvent avant de me mettre au travail, et n'ayant jamais de toute ma vie travaillé à quelque chose qui ne me plaisait pas, je pensais que c'était plus un devoir qu'un plaisir, devoir de mémoire, comme pour les mauvaises choses bien faites ou les bonnes choses mal faites, et non pas, mais peut-être exceptionnellement comme pour les bonnes choses bien faites, puisque la profession devient plus facilement la meilleure part de nous-mêmes que les autres accidents et loisirs de la vie, à part l'art d'être finalement grand-père. Et c'est ici que devoir et plaisir se sont joints en pensant à mes cinq petits-enfants, et puis à mes quatre enfants, qui voudraient peut-être en savoir un peu plus que je n'en sais moi sur mes parents et grands-parents dont en fait je ne sais rien.

Même une vie qui ne fut pas intéressante à vivre peut le devenir à l'écrire, depuis que Proust a montré au monde entier que le style de la prose peut transformer en œuvre d'art le texte d'une chronique sans intérêt ou d'une histoire sans intrigue. Paul Valéry évoque dans l'Ebauche d'un serpent « *..une trame de mon style* » ce qui est presque oxymorique, mais il s'agissait d'un poème.

Je ne prétends pas qu'elle puisse être aussi intéressante à lire qu'elle le sera à écrire – comme en poésie où on trouve beaucoup plus de poètes écrivains que de poètes lecteurs, car il est beaucoup plus difficile de bien lire que de mal écrire.

Je ne dirai rien sur mes rapports personnels, affectifs et sentimentaux avec les membres de ma famille actuelle et passée puisque ce n'est pas la motivation de ces histoires. Cependant je parlerai de ma vie intellectuelle et artistique chaque fois qu'un détour de ma vie professionnelle se présentera soit pour la distraire, la compléter, la compenser, la corriger, ou même la renier et finalement, à 80 ans, la remplacer complètement.

Comme j'avais lu il y a une cinquantaine d'années dans une petite biographie du prince Eugène de Savoie (expatrié volontaire de France en Autriche, grand chef de guerre rejeté par Louis XIV, protecteur de Leibniz, Montesquieu et de nombreux artistes) « toute l'occupation était d'ennoblir et embellir l'achèvement d'une vie glorieuse par les plus beaux jeux de l'esprit et des arts. » Cette phrase que ma mémoire avait parfaitement retenue durant toutes ces années de vie professionnelle comme si elle contenait une prédiction, un souhait, un rêve de fin de vie que je pense être en train de s'accomplir.

Je souhaite commencer un peu plutôt, bien avant mon entrée en profession.

Cela se justifie facilement si l'on considère l'importance de l'environnement familial et des études sur toute carrière professionnelle.

Je commencerai donc un peu avant mes 9 ans, âge auquel je suis entré en pension à l'Institution Sainte Marie chez les Maristes à Riom, et où je suis en fait aussi entré pour la première fois dans une école. Je n'étais pas un jeune gamin en très bonne santé (primo infection = sorte de pré-tuberculose, colonne vertébrale pas très droite, marchant les pieds dedans, oreilles décollées) et j'ai

fait mon école primaire pratiquement à la maison sous la direction de ma mère, avec quelques très brèves et irrégulières tentatives sur les bancs de l'école communale de St Saulge, mon village natal de la Nièvre (dont Mitterrand fut député après la guerre) où mon père était notaire. Nous suivions (ma mère et moi) le cours Hattemer par correspondance. C'est une institution qui a survécu (voir sur Internet) et qui avait certainement une méthode éducative efficace (pour enseigner à ma mère à m'enseigner à moi qui n'avait guère envie de travailler, et pourtant envie d'apprendre) puisque cela m'a permis d'entrer en 6ème à l'âge de 9 ans et de continuer sans problèmes majeurs jusqu'en Mathélem où j'entrais à 15 ans pour redoubler, recalé bizarrement trois fois à l'oral, et en sortir à 17 ans.

Avertissement

Je sais ne pas pouvoir ni devoir garantir l'exactitude des faits que je raconte car la mémoire ne peut être exacte qu'au moment du rappel mais pas nécessairement au moment disparu des faits remémorés, c'est-à-dire que l'exactitude d'aujourd'hui n'est que celle de ma sincérité dans l'exercice de mémoire qui n'est pas celui d'un historien mais d'un protagoniste impliqué et intéressé et donc suspect. Je ne peux garantir que la sincérité de ma mémoire qui n'existe que par son expression et non son exactitude.

Je fus l'acteur de ma vie mais en la racontant je n'en suis plus que l'interprète qui cherche à traduire le mieux possible le langage de la vie et de l'action en celui des mots. Faust disait « au début était l'action » après avoir refusé le « au début était le verbe » des chrétiens. Le verbe ne fait donc que suivre l'action et n'est pas du même temps, il n'est qu'un substitut qui gagne ses galons par sa poésie, ses interrogations posées et ses réponses inventées. Après cet avertissement je pourrais me dispenser de dire tout le temps « je crois me souvenir que... » ou quelque autre formule de ce genre.

Enfance

Je suis né le cadet de quatre frères finalement suivis de deux sœurs. J'étais donc maladif, espiègle, curieux, artistique, un vrai Gémeaux, mon signe ascendant, pas encore Bélier, mon signe solaire.

A une époque je devais rester une demie heure par jour allongé sur une planche de rallonge de table dans la chambre de mes parents pendant que mon père faisait sa sieste, ce qu'il a fait toute sa vie au grand désespoir de ma mère qui aurait préféré tenir conversation.

Ma mère a eu beaucoup de mérite mais c'est probablement pendant ces années que j'ai appris qu'il valait mieux éviter les parents, le père surtout, car mon père était coléreux et me tapait sur les doigts avec une règle métallique puis me plongeait la tête dans l'eau froide d'un lavabo pour me faire cesser de pleurer. Mais je ne veux pas donner une mauvaise et fautive, parce qu'incomplète, idée de mon père. Il était au fond un homme bon et généreux, mais peu cultivé et maladroit, et puis d'un autre temps où l'on battait volontiers les enfants, ce qui à mon avis encore aujourd'hui, maintenu dans les limites raisonnables de l'élasticité physique, n'était pas tout mauvais, bien que je ne pense pas avoir jamais levé la main sur aucun de mes quatre enfants.

Ma mère, elle, pleurait souvent, plus souvent que moi, de fatigue, de rage et de désespoir, devant mes distractions, tricheries, espiègleries et étourderies, et ainsi m'enseignait aussi la culpabilité, même pour certaines choses dont j'étais fier et qui pourtant la faisaient pleurer (les curés ont continué pendant 11 ans passés chez les Maristes, puis chez les Jésuites à essayer vainement de me faire sentir coupable).

Dans le village on l'appelait Madame Jean, ma mère qui s'appelait Suzanne, c'était un signe de respect qui indiquait que dans ce village il n'y avait qu'un Monsieur Jean, mon père, l'un des deux notaires du village, et que ce Monsieur Jean était le mari de ma mère qui avait donc eu le grand mérite et la gloire et la sagesse d'épouser le seul Monsieur Jean du village et devait donc être reconnue comme Madame Jean. On a beaucoup perdu de Madames Jean avec le féminisme et

Madame Suzanne serait commun vulgaire, rappelant les tenancières de maisons closes qui n'existent plus officiellement. (Remarque destinée aux générations futures).

On peut se demander ce qui se passerait aujourd'hui en 2015 en cas de divorce puisque, si les choses n'ont pas changé, quelque soient le nombre de ses épouses successives, celle en cours d'un Monsieur Jean serait toujours appelée Madame Jean, ou bien le titre serait-il l'héritage incontournable de la première épouse ? On peut aussi se demander si cela ne serait pas un encouragement, ou du moins une permission offerte aux maris de changer d'épouse puisque celle-ci resterait de toutes façons Madame Jean ! Peut-être un moyen pour les campagnards de se mimétiser dans la noblesse de leurs seigneurs.

Ma mère a donc aussi joué pour moi le premier rôle de femme dans ma vie. Mais pas celui de la tendresse féminine. Je ne pourrais dire comme Cyrano que « *grâce à elle une femme a passé dans ma vie.* » Puisque je cherchais surtout à l'éviter il était normal que je développe des tendances misogynes qui inévitablement ont quelque peu retardé ma maturité sociale et sexuelle.

Et pourtant, à cet âge, j'aimais bien aller me coucher dans le lit de Bernadette et Hélène, mais elles refusaient d'y entrer tant que j'y étais. C'étaient nos deux bonnes de maison, elles étaient sœurs et la plus jeune, Bernadette, me plaisait beaucoup. Je la trouvais très belle. Elle venait toujours me réveiller en m'embrassant dans mon lit, sur la joue, bien sûr, car je lui avais déclaré que les baisers sur la bouche étaient répugnants, opinion qu'elle avait bien entendu approuvé, la tricheuse, car elle pouvait ainsi m'éviter intimement, elle était nettement plus âgée, une adolescente. C'est vraiment avec elle que j'ai connu « la douceur féminine. » N'est-il pas curieux que je me souvienne encore exactement de leurs noms, Bernadette et Hélène. Mes premiers amours. Par contre je ne suis pas sûr de mon âge lorsque je montais à la mansarde du dernier étage pour me glisser dans leur lit, avant ou après 9 ans, avant ou après mon entrée au collège, mais certainement aussi après si toutefois avant. Bref cela n'a plus tellement d'importance. Je n'ai jamais été découvert, cela a de l'importance.

Je me souviens aussi des officiers allemands et de leurs bottes splendidement brillantes qui avaient réquisitionné leur chambre dans notre maison. Ils étaient très gentils et ma mère les trouvait très bien élevés. Moi j'admirais leur uniforme et leurs bottes.

En ce qui concerne ma supposée légère misogynie quelques considérations seraient peut-être utiles. La mienne n'est pas une misogynie de supériorité masculine, de mépris, mais plutôt de culpabilité, d'angoisse, d'incompréhension, de timidité, de refus d'infériorité mais sans supériorité.

Dans mon jugement social les femmes sortent nettement vainqueurs.

Mais pourquoi acceptent-elles que nous les fassions souffrir, ou simplement de souffrir ?

Cela change et aujourd'hui elles refusent de plus en plus et gagnent. Dans 20 ans elles compteront probablement autant ou plus de savants et d'artistes reconnus de valeur que nous les hommes. Malheureusement peut-être aussi plus de malades mentales du pouvoir et de l'ambition, c'est à voir, j'espère que non.

Lorsque j'étais amoureux de Bernadette je n'avais pas encore de questions. C'est l'intelligence incomplète et désorientée qui a tout compliqué. Finalement vers les 35 ans la misogynie a complètement disparu de ma vie. Je commençais même à penser que les femmes étaient une chance unique pour l'occident technologique puisque leur entrée dans tous les domaines de l'activité et de la pensée humaine équivaldrait à un doublement de fait de notre population. Je pensais aussi que si le mâle avait tout à y gagner, il devait cependant aussi se corriger afin que la femme n'ait rien ou peu à y perdre. Il ne s'agissait pas de devenir un peuple de Jeanne(s) d'Arc échappées au bûcher, façon Thatcher. Il s'agissait plutôt de nombreuses Marie Curie, Camille Claudel, et de jouer la musique d'Alma Mahler à Vienne ou Salzbourg. Il y a 40 ans (1970) je pensais que les Etats-Unis étaient en avance sur ce point, c'était probablement vrai, cela ne l'est plus depuis que les Républicains ont corrompu le monde et que les Démocrates ont échoué à se laisser cultiver par le monde. Seule la vieille Europe peut encore nous sauver du désastre (la discrimination sexuelle compliquée de ségrégation volontaire) qui se répand aussi bien à l'Ouest qu'à l'Est.

Riom - les Maristes - Institution Sainte Marie

Entrons donc au collège. Je suis né fin mars 1932 et cela se passait à l'automne 1941 en pleine occupation allemande de la moitié nord de la France où se trouve St Saulge. Mais Riom se trouvait en zone libre à 40km de Vichy, la patrie de ma mère, à une centaine de Moulins où se trouvait la frontière appelée ligne de démarcation, et à 160 ou 170 de Nevers (où était la gare la plus proche) ou de St Saulge. Il faut savoir qu'à l'époque le voyage en voiture jusqu'à la gare de Nevers, puis en train de Nevers à Riom prenait presque toute la journée avec les contrôles des Allemands à Moulins. J'avais donc seulement 9 ans lorsque je fus soumis à cet exil et contraint à cette angoissante prison. Philippe, mon frère aîné faisait heureusement partie de ce destin et cela m'a certainement beaucoup aidé dans la séparation et la marche du connu vers l'inconnu. Mais aujourd'hui quels parents indignes pourraient condamner un gamin de 9 ans à l'internat ? Je n'ai pourtant aucun mauvais souvenir de cette période ; contrairement à la maison où je me sentais coupable je pouvais maintenant chahuter tout mon saoul tant que je n'étais pas pris. Ma cruauté infantile envers certains profs était en pleine créativité. Je me souviens en particulier de Marbach, prof d'Allemand, grand maigre très laid, qui sentait mauvais et qui parlait le Français avec un accent alsacien très prononcé. Il m'a souvent expulsé de classe et je devais me présenter au terrible père Fournoux, préfet des études qui me faisait asseoir à une petite table dans le couloir des professeurs au premier étage, pensant que cela me ferait honte mais en fait cela me rendait très fier. A propos de l'Allemand c'est la langue que j'étudie maintenant depuis plus de 70 ans et celle dans laquelle je converse le moins facilement bien que je la connaisse bien et lise régulièrement les grands auteurs allemands dans le texte. Cela veut certainement dire que Mr. Marbach fût le pire professeur que j'eusse jamais eu. Il méritait d'être chahuté à l'extrême.

Je me sentais bien au collège avec tous les copains pour aider à faire des bêtises. Mais, jusqu'à 1945 les conditions de vie étaient plutôt dures avec le froid l'hiver et la bouffe vraiment dégueulasse toute l'année. Nous avions donc tous des engelures assez douloureuses. Les dortoirs sous les toits n'étaient pas réellement chauffés et nous nous amusions à laisser le soir le verre plein d'eau avec la brosse à dent pour la retrouver la lendemain matin prise dans un glaçon conique de forme parfaite. Parfois des stalactites tombaient du toit sur le lit. Je pissais au lit souvent et c'était gelé le matin ce qui empêchait de puer. J'ai pissé au lit jusqu'à 12 ans je pense. Mais je ne me rappelle pas en avoir vraiment souffert. Comme j'avais souvent des médicaments à prendre quotidiennement avant le dîner pendant l'étude du soir qui se passait dans une grande salle pour plusieurs classes de la même division surveillée par un 'pion', ni prof ni gendarme mais souvent vicieux comme celui qui me surveillait après m'avoir accordé (d'après mon bras levé) de sortir pour me rendre à l'infirmerie afin de découvrir si je profitais de cette sortie pour me rendre illégalement dans la pissotière de la cour (car en effet les demandes à bras levé pour sortir aller pisser se faisaient avec un signe différent et n'étaient permises qu'après une heure d'entrée en salle d'études, nous étions censés penser à pisser avant de rentrer de récréation), alors pour échapper à ce tordu j'avais trouvé l'idée bonne de pisser dans une cage d'escalier qui montait à l'infirmerie et où personne ne pouvait me voir, mais me surprendre, oui, ce qui arriva un jour car je pissais bêtement toujours au même endroit dans le même escalier que les curés avaient commencé à surveiller. Le Père Fournoux préfet des études me ramena en salle et me fit monter sur l'estrade pour me désigner à tous mes camarades comme le dégoûtant qui se soulageait ainsi sans vergogne. Je ne me souviens pas d'avoir eu honte mais plutôt envie de rigoler. C'était pourtant une idée saugrenue car il était évident que tôt ou tard je serais pris, mais soit les adolescents (j'avais dans les 12 ans) sont inconscients du danger soit ils n'ont pas encore appliqué le raisonnement logique à toutes les circonstances de la vie et ne sont pas encore de bons et loyaux hypocrites.

Quant à la bouffe c'était surtout des pois chiches, rutabagas et lentilles cuits à l'eau sans matière grasse avec viande bouillie très filandreuse et surtout une horreur de pâté de viande marron foncé, presque noir où les petits points blancs n'étaient pas du gras mais de la mie de pain. Le pain aussi laissait à désirer et était limité, genre pain de seigle très dense que nous coupions à plat en tranches les plus minces possibles pour donner l'illusion d'en avoir plus. Comme il n'y avait qu'une assiette

par élève, après l'avoir léchée à fond pour bouffer tout ce qui était mangeable nous retournions l'assiette directement sur la table pour utiliser le dessous et y manger ce qui s'appelait dessert. Ce n'était pas vraiment la famine mais nous étions tout juste en dessous du seuil de gaspillage. De temps en temps je recevais des petits colis de nourriture de la maison, gâteaux sec, confitures avec surtout des barres de chocolats que je mangeais dans mon lit entièrement dès le premier soir. En 1945, je crois, Riom fut libérée des Allemands et dès le lendemain nous avions du bon pain blanc et de la nourriture décente et plus abondante, en un seul jour. Je me suis souvent demandé comment cela était possible que d'un jour à l'autre le ravitaillement se soit tant amélioré. Longtemps plus tard j'ai compris pourquoi et comment. En France il n'y a pas eu de fin de la guerre mais une libération en géographie progressive depuis le Nord après le débarquement en Normandie et depuis la Méditerranée avec l'avance des armées alliées. Les régions et les villes étant libérés peu à peu selon une progression géographique continue, les améliorations du ravitaillement suivaient rapidement et naturellement au pas à pas l'avance de ces deux fronts de libération.

Je prenais des leçons de piano avec une grosse dame dont les doigts boudinés ne l'empêchaient pas de pianoter à toute vitesse pour me faire plaisir, à la fin de chaque leçon et quand je le lui demandais. Philippe et moi, toutes les 2 ou 3 semaines nous prenions le train pour Vichy le dimanche matin et retournions à Riom le même soir. Nous allions chez l'Oncle Émile qui était un ancien élève du même collège. Il était très sympathique, bien plus que mes parents. Et lorsque l'hôtel qu'il dirigeait (et dont ma mère était copropriétaire) était ouvert la vie des fils de famille était très agréable. Avant de repartir nous allions nous servir à l'économat où Mr Bontemps nous laissait prendre ce que l'on voulait sur les rayons, chocolats, gâteaux, pâtés, confitures, etc. Il ne notait même pas ce que nous prenions, ce qui veut dire qu'il volait probablement lui aussi, notre attitude l'arrangeait.

Mon Oncle Émile était un artiste qui n'exerçait aucun art mais aimait la fréquentation des artistes, et qui malheureusement voulut jouer au mécène et ceci combiné à une paresse naturelle et une insouciance gestionnaire le conduisit à dilapider tout le patrimoine familial dont il n'est rien resté. Sa table (excellente d'ailleurs, le restaurant Albert 1^{er} avait une étoile au Michelin) était toujours prise d'assaut par une bande de pique-assiettes élégants et joyeux. Il avait épousé en deuxième noce une jeune pianiste, Micheline dont nous étions tous amoureux (les garçons) et sur laquelle la méchanceté de ma mère pouvait s'exercer car Micheline n'avait aucun penchant ni pour la cuisine ni pour le ménage. Micheline avait obtenu le premier prix de piano Albert Roussel mais a cessé de jouer après son mariage avec Émile. Bien des années plus tard (elle avait alors 80 ans) je lui ai demandé pourquoi elle avait abandonné une carrière musicale relativement prometteuse, réponse « j'avais le choix soit de continuer et accepter d'être cocue soit de surveiller ton oncle ! » Entre-temps c'est elle qui m'a enseigné à travailler le piano et tout ce que j'ai su faire avec un clavier je le lui dois ainsi que le plaisir de le faire.

Il y a un souvenir enfantin que j'ai toujours gardé en mémoire à propos du restaurant de mon oncle de Vichy, ce sont ces belles coquilles striées de beurre frais ressemblant à des coquilles d'escargots qui étaient toujours présentes sur les tables dans le fond d'eau glacée d'une petite assiette de verre creuse et qui m'impressionnaient beaucoup pour leur parfaites courbures et rayures, et m'étonnaient aussi – je n'avais jamais encore vu cela nulle part et je me demandais, en artiste, comment faisait-on pour les créer. J'ai découvert plus tard le secret technologique de leur fabrication mais elles n'ont pas pour autant perdu de leur charme. Elles sont ma madeleine Proustienne.

J'étais assez bon en dessin. Plus tard à 12 ou 13 ans je suis entré chez les scout routiers, incroyable pour un futur athée. Je me confessais (obligatoire) et racontais toujours la même chose, pour me débarrasser facilement de cet exercice d'introspection qui est à la base de la domination des curés sur les civils de tous âges. En fait la confession appliquée sur les enfants est une sorte de pédophilie mentale et sadique des confesseurs. Cela ne me gênait d'ailleurs pas du tout car je savais déjà intuitivement qu'il aurait fallu dépenser plus d'énergie pour l'éviter que pour la subir. Il faudrait abolir la confession catholique comme fut fait de l'esclavage, et la République laïque devrait commencer par l'interdire, ce qui ne servirait pas à grand-chose sinon à éveiller les esprits déjà un

peu préparés à rejeter la culpabilité essentielle. A une époque je faisais des prières, sans trop y croire mais tout de même c'était convenable. Ça m'a passé définitivement en entrant chez les jésuites en Mathématiques Supérieures à Versailles.

J'ai passé le premier bac sans difficulté et entrant en classe de mathématiques élémentaires je découvrais leur beauté et probablement c'est là, à 15 ans, que je suis devenu un intellectuel, c'est-à-dire que, dans certaines limites d'application, le travail mentale me donnait quelque plaisir. Cependant une chose étrange et pour moi inconcevable s'est produite, j'ai réussi brillamment l'écrit et raté l'oral du bac. Je l'ai raté une deuxième fois à la session de rattrapage d'octobre, j'ai donc dû redoubler et cette fois encore j'ai raté l'oral en juillet que j'ai finalement réussi en octobre. Voilà donc mon premier échec que je considérais totalement injuste et immérité et d'où je revenais sans traumatisme ayant découvert à mes dépens que le jugement des supérieurs, des autres, n'est pas toujours valable.

St Saulge

Le berceau de ma naissance, le domaine de mon enfance et adolescence mérite un chapitre de l'histoire de ma vie. St Saulge est dans la Nièvre, dans le Morvan une province à l'ouest de la Bourgogne et nettement moins riche qu'elle mais qui a cependant quelques charmes et surtout, à mon goût, la supériorité de la Loire sur l'Yonne. La Loire, pour moi le plus beau fleuve de campagne possible (comme la Seine est le plus beau fleuve de ville) avec son parcours sinueux, changeant et imprévisible entre des bancs de sables mouvants et qui encouragent les villes qu'elle traverse à s'établir et rester presque toutes entières sur une même rive et à construire des ponts aux arches multiples et étroites, plus longs que le fleuve n'est large afin d'assurer l'atterrissage en terre ferme en toutes saisons.

La vallée de la Loire entre Nevers et Saumur

Il existe un autre fleuve aussi magique dans mon esprit et qui coule sur plusieurs centaines de kilomètres entre plaines et collines, canalisé sur une seule rive par villes et villages qui, surmontés d'un château, d'une église ou cathédrale, descendent vers de merveilleux ponts qui traversent le fleuve sans idée d'aller quelque part mais plutôt de permettre d'en venir pour voir et admirer le lieu avant que d'y pénétrer.

C'est la douce Loire qui de Nevers à Saumur égrène son collier de perles, villes et châteaux surveillant son cours capricieux mais calme, mutable mais immuable, bordé ou séparé de bancs de sables dorés et mouvants sur la verdure, avec ses ponts composés de tant d'arches et qui semblent trop longs, et le sont, pour être sûrs par tous les temps, de toucher l'autre rive asséchée, au-delà de l'eau qui s'éloigne ou se rapproche imprévisible. Jamais un fleuve n'a formé tant d'îles qui apparaissent et s'évanouissent, se forment et se déforment, parfois minuscules, parfois longues et fines, toujours ensablées et aussi vertes que leur âge les a laissées au-dessus de l'eau ; certaines semblent éternelles bien qu'un jour elles aussi changeront de forme à perdre leur nom ou simplement disparaîtront.

La Loire est un enchantement si rare pour un fleuve, bien que les fleuves soient tous beaux puisqu'ils coulent, mais beaux souvent par leur puissance qui cherche la voie la plus simple finissant par nous donner l'impression fausse qu'ils l'ont creusée, forcée, alors qu'ils l'ont simplement usée, abusée, épuisée par leur détermination à passer là et non ailleurs. Ils peuvent être majestueux, paisibles ou coléreux, mais ils ne sont enchanteurs que lorsque nous les avons rendus tels, quitte à les canaliser, mais surtout en cultivant leurs rives ou en les ornant de palais et de châteaux, en les chevauchants de villes et villages pour les habiter et en les traversant de ponts pour aller et venir.

Voilà la Seine à Paris et la Vallée des châteaux de la Loire, où la merveille n'est pas l'eau du fleuve mais la terre qu'elle traverse pour l'arroser ou la relier au reste du monde. Léonard, invité royal, est venu s'y reposer en paix aux bords de son infatigable génie.

Qui dit Loire pense aussitôt château, mais de fait peu sont directement assis sur ses berges ou sur les berges d'affluents, mais ils sont tous dans cette terre arrosée et fertile de la vallée et sous ce climat doux qui semble venir de la mer, pourtant encore lointaine, vers laquelle elle coule. La Loire sépare la France en deux, entre la brique et la pierre blanche, entre la tuile et l'ardoise, mais la vallée appartient aux deux Frances et c'est pourquoi elle ne fut jamais frontière mais chemin, voie royale s'il en fut. On dit de Nevers qu'il est le premier château de la Loire.



La Loire à Nevers

Acrylique sur bois - 50,5 x 80cm - 12-1-2015

Autour de St Saulge la campagne est agréable sans rien de remarquable. Il y a de nombreux étangs, lacs et petites rivières et ruisseaux à écrevisses que mon père nous obligeait à pêcher à son service. Il y a de grands bois qui ne sont pas des forêts où poussent cèpes et girolles que mon père nous obligeait à récolter à son service. Nous étions un dynamique groupe d'amis avec Michel Guichard (Parisien), le doyen du groupe, Henri et Michel Bureau avec Michel et Bernard Lagorce (Marseillais), Hughes de Thoury le fils aîné du nobliau du pays et mon frère Philippe et moi-même. Nous étions inséparables pendant les vacances d'été, à jouer au tennis sur un terrain en légère pente et mal entretenu par nous-mêmes, à nous baigner dans l'eau naturellement sale de quelques étangs voisins à quelques kilomètres et où, pendant la guerre nous ne pouvions arriver qu'à pied car les bicyclettes étaient réservées aux parents, à construire de superbes cabanes dans les bois appartenant aux grands parents de Michel Guichard où à la famille de Thoury, et à nous masturber en chœur, tous ensemble mais chacun pour soi, pour le plaisir et pour découvrir qui de nous pouvait déjà éjaculer un peu de sperme ; je crois d'ailleurs me souvenir qu'il n'y avait que Michel Guichard qui en était capable car il était 2 ou 3 ans plus âgé. C'est ainsi qu'un jour m'étant accusé en confession de « péchés d'impureté, et plusieurs fois » selon la formule hypocrite consacrée par l'Eglise pour ne pas prononcer masturbation, lorsque le curé m'a demandé, là encore selon la formule consacrée « seul ou avec d'autres », j'ai répondu « avec d'autres » ce qui était peut-être encore pire que ce à quoi il pensait mais l'a de toutes façons certainement beaucoup troublé vu mon très jeune âge.

Nous avons aussi construit des lignes très élaborées de chemin de fer électrique avec passage en téléférique d'un corps de bâtiment à un autre sous la direction du même Michel qui était le plus ingénieux. Nous avons fait des blagues de toutes sortes dans le village comme de changer de

maisons un groupe d'enseignes commerciales en portant par exemple celle du boulanger à la boucherie et vice versa jusqu'au jour où, pour détourner les soupçons nous décidions d'inclure aussi dans un échange le panneau de l'Etude de Notaire de mon père. Un voisin a appelé la gendarmerie et en déguerpissant Michel, toujours lui, a perdu son chapeau plein d'insignes de toutes sortes et que sa grand-mère a tout de suite reconnu lorsque le lendemain les gendarmes se présentèrent chez elle le chapeau à la main « AH ! mais c'est le chapeau de mon petit fils ». Nous avons dû promettre de cesser notre activité nocturne de réorganisation du commerce du village. Une autre fois, et ceci fut beaucoup plus grave, nous jouions à quelque jeu administratif et guerrier inventé par nous et pour lequel nous établissions des dossiers qui avaient besoin de chemises pour le classement et j'eus la mauvaise idée de monter au grenier où se trouvaient les archives du notariat de mon père et d'y voler les chemises qui nous servaient mais en en jetant à terre dans un fouillis inextricable tous leurs contenus professionnels. Quelques semaines plus tard lorsque mon père envoya son clerc chercher de vieux dossiers l'orage éclata avec éclairs et tremblement de terre, un tsunami gigantesque une éruption volcanique avec engloutissement de toute la maison. Puis je ne me souviens de la conclusion sinon que nous avons survécu. Telle était la belle vie en vacances à St Saulge. Je fus aussi très amoureux de la grande fille du pharmacien, Monique, nettement plus âgée que moi, grande et belle, intelligente, gentille et douce, et avec laquelle je nouais ma première relation d'amitié féminine, je dis bien, amitié, nous ne nous sommes jamais embrassé que sur les deux joues, mais nous allions nous baigner nus dans les étangs des environs sans jamais rencontrer personne et sans nous regarder se déshabillant et se mettant à l'eau ! Merveilleux, n'est-ce pas ? Nous avons des discussions philosophiques très pointues. Je lui ai cependant laissé un signe de mon passage dans sa vie, sur le nez où elle garda une cicatrice due à une chute de vélo où je m'étais d'ailleurs cassé le poignet en lui rentrant dedans.

Abadé était une vieille dame, en fait une vieille fille, née à St Saulge mais qui avait atterri à Vichy comme secrétaire de direction dans l'hôtel de la famille, déjà au temps de mon grand-père maternel qui avait été chef cuisinier au Ritz à Paris avant de devenir un bourgeois propriétaire fondateur de l'un de plus beaux hôtels et restaurants de Vichy, très fréquenté par de nombreuses personnalités coloniales comme l'Empereur Bao Day d'Indochine (il existe quelque part une photo de moi bébé sur les genoux de l'empereur) qui venaient à Vichy soigner leur foie dérangé par l'abus de boissons alcoolisées. C'est Abadé qui avait recommandé mon père comme possible futur époux de la fille aînée Suzanne, ma mère. Après sa retraite Abadé est revenue vivre à St Saulge dans sa petite maison située dans un virage au bout de notre rue qu'elle pouvait observer en enfilade assise dans un fauteuil placé sur une petite estrade devant la fenêtre de son rez-de-chaussée et où elle passait la plupart de son temps. A une cinquantaine de mètres en dessous de chez elle cette rue traversait la rue du Commerce, rue principale du village et Abadé pouvait aussi observer les passants qu'elle reconnaissait souvent pendant le cours instant où ils entraient et sortaient de sa vue en traversant sa rue. Lorsque j'étais à St Saulge je rendais visite à Abadé au moins une fois par jour, pourquoi ? je ne saurais dire. Certainement je l'aimais bien et me sentais bien dans cette vieille petite maison de poupée toute poussiéreuse et pleine de choses mystérieuses dont je n'ai jamais fait complètement le tour. La cuisine avait un vieux fourneau à bois qui servait à chauffer toute la maison et sur lequel elle se faisait souvent chauffer du vin rouge parfumé de quelques épices et dont elle m'offrait un petit verre avec de vieux biscuits tout desséchés qu'elle conservait dans une boîte en fer blanc imprimé. Peut-être aussi étais-je attiré par la vieillesse. Je venais aussi souvent la chercher pour l'accompagner pour un déjeuner à la maison où elle était de la famille. Ma mère n'a jamais compris mon attitude à l'égard de Abadé qu'elle jugeait gentille et généreuse mais incompréhensible de ma part et elle en déduisait que au fond je n'étais pas si mauvais que ça. Par contre mes relations, mon admiration et mon affection pour l'abbé Morin, curé de St Saulge et qu'elle détestait, témoignaient de mes mauvais penchants tout en restant aussi incompréhensibles que mes bons côtés. L'abbé Morin me donnait des leçons de latin mais surtout il m'a donné ma première pipe et m'a permis de fumer en sa compagnie. Il m'écoutait, lui, et témoignait une sympathie intelligente. Abadé et l'abbé Morin sont de beaux souvenirs de ma première jeunesse.

Versailles - les Jésuites - Ecole Sainte Geneviève

J'arrivais donc à 17 ans en 1949 dans cette fabrique de diplômés. Nous étions quelques 600 garçons entre 17 et 22 ans. Tous plus jeunes que la moyenne d'âge pour ce niveau d'études supérieures. Une somme d'énergies physiques et mentales considérables, explosives, de créativité aussi. Tous candidats heureux ou provisoirement malheureux à l'une des Grandes Ecoles scientifiques de France, Polytechnique, Normal Sup, Centrale, les Mines, Ponts et Chaussées, Ecole Supérieure d'Electricité, Institut Agronomique, Naval, St Cyr. Il y avait, outre l'Ecole Sainte Geneviève, deux autres institutions à Paris qui faisaient le même travail, les Lycées St Louis et Louis le Grand de l'Education Nationale. Chacun de ces établissements n'avait qu'un objectif : battre les deux autres dans le nombre des élèves admis annuellement aux différentes Grandes Ecoles. Et pour les Jésuites c'était plus qu'un objectif, un impératif. Là aussi je me sentais bien. L'intensité d'études était énorme mais jamais étouffante. Nous étions libres seulement le dimanche de 11h du matin à 23 h. C'était tout. Il y avait un grand parc avec de grands arbres et on pratiquait tous les sports d'été et de plein air. On faisait aussi beaucoup la fête, en particulier lorsque pour une soirée et un dîner on recevait et fêtait les anciens qui avaient « intégré » l'année précédente l'école dont nous préparions le concours. Toutes les Grandes Ecoles scientifiques de France ont un point commun qui peut surprendre : la langue française a une importance considérable. A tel point que une demi douzaine de fautes d'orthographe dans un examen écrit de sciences ou de mathématiques entraînaient un zéro quelque soit la qualité technique du contenu. Au concours de Polytechnique il y a deux examens écrits et deux oraux de Français. Je raconte cela avant d'expliquer pourquoi et comment je suis devenu au cours de mes 3 années à Ginette (le *nick name* de l'Ecole Ste Geneviève) un avide lecteur de poésie et littérature française. Pendant 3 ans Balzac, Baudelaire et Beaumarchais étaient au programme. Le professeur de Français s'appelait Jean Patou, il avait un visage blanc lardé, très empâté, la chevelure très noire, épaisse mais lisse et trop gominée, et il était passionnant de connaissance et d'admiration de ces auteurs. Depuis j'ai lu à peu près tout Balzac y compris ses œuvres de jeunesse dans le style anglais Anne Radcliffe. J'ai un jour trouvé à New York les œuvres complètes en XX volumes de 1855 reliure demi chagrin (édition française bien entendu). Je suis devenu baudelairien pour le reste de mes jours. J'ai acquis un des premiers 100 exemplaires de l'édition originale des « Fleurs du Mal » (cette série de l'édition originale se distingue par la présence des pièces ensuite condamnées, avec pages massicotées avant vente, et le titre de haut de page où manque le 'L' des 'Fleurs' sur deux de ces pages. J'ai peint plusieurs portraits de Baudelaire. Par contre les langues étrangères n'étaient pas très à l'honneur. Pour moi c'était encore et toujours l'Allemand qui me résistait.

Je me souviens d'une fête des anciens où j'avais joué un rôle prépondérant comme librettiste, metteur en scène, décorateur, acteur et musicien. Je faisais de nombreuses imitations d'acteurs et chanteurs, en particulier Robert Lamoureux, Pierre Fresnay, Yves Montant, Georges Brassens, Tino Rossi, etc.

C'est à Ginette que j'ai fait connaissance avec Teilhard de Chardin, un des leurs bien que condamné par le pape pour avoir écrit « Le Phénomène Humain ». Dans ce milieu on ne parlait pas d'évolution ni de Darwin. Teilhard était un anthropologue réputé qui cherchait à jouer au petit Darwin sociologue religieux en soutane et qui pour ce faire avait inventé le point « Oméga » Ω que l'humanité atteindrait un jour dans la gloire de Dieu, ou peut-être même à la place de Dieu, et c'est cela qui faisait pâlir le Vatican. Moi j'adorais, jusqu'à ce que presque 50 ans plus tard je découvre Darwin, l'évolution et la biologie moléculaire. Teilhard est aujourd'hui considéré comme un plaisantin ou au mieux un poète de la science, mais certainement pas un savant.

Mes résultats scolaires n'étaient pas très bons au cours des deux premières années, en fait nettement insuffisants et je risquais de n'intégrer nulle part. Au début de l'été mon père a eu un accès de génie très inhabituel et surprenant. Il m'a dit : « je vois que les études ne t'intéressent pas vraiment et j'ai donc parlé à droite et à gauche pour te trouver un travail qui te conviendrait... »

Ou alors il était tout bêtement sincère et en avait simplement marre de payer pour des études inutiles. Toujours est-il que je lui demandai de me donner encore un an. Ce qu'il a fait.

Ma dernière année a été splendide, j'adorais les équations de Maxwell, et s'est terminée par un concours parfait pour entrer à l'Ecole Supérieure d'Electricité (Supelec). Admis dans les 20 premiers sur un millier de candidats à l'écrit et quelque chose comme centième sur 120 définitivement admis après l'oral. Ginette avait le premier et quelques autres dans les dix premiers et les Jes triomphaient.

Le parc de Versailles bordé par l'admirable orangerie et un rempart en forme de château.

Le parc de Versailles fermé, protégé par l'admirable rempart du château et de son orangerie n'est pas vraiment urbain bien que serti dans une ville. C'est un lieu conçu et construit dominant la nature dont il est part, peut-être malgré elle.

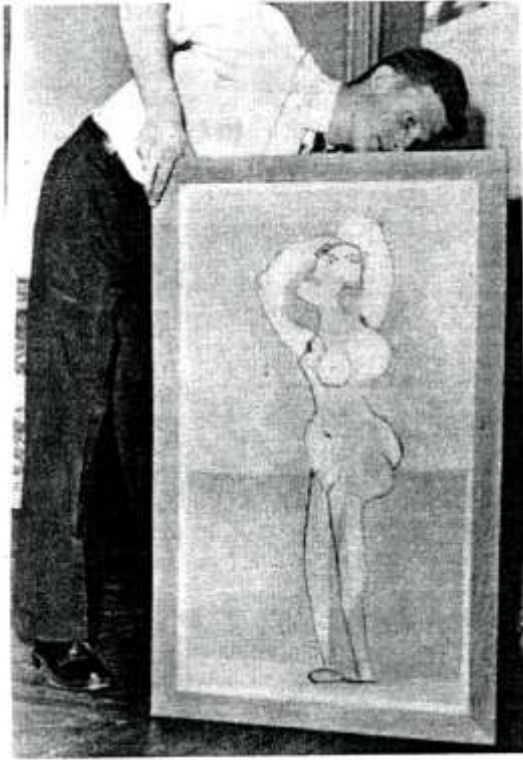
Le parc de Versailles et l'orangerie sont un chef d'œuvre de l'architecture française et non pas simplement de l'architecture de jardins ; ce n'est pas le cas du château très inférieur à son orangerie creusée en-dessous. On ne doit pas monter au château depuis l'orangerie mais descendre lentement vers celle-ci, sur les immenses marches du plus gigantesque et monumental escalier jamais pensé et construit, pour admirer la pureté des lignes et l'épaisseur des volumes de ce jardin d'hiver. Oublié le décor de théâtre d'où l'on est venu, décor du fond de la scène, scène en jardin dans un parc tracé en éloge de la géométrie perspective et anamorphique, qui se joue de long en large, du très loin au tout près, de haut en bas, des terrasses et des balustres, des arbres centenaires et des buissons taillés, grâce à l'eau des bassins qui coule, et scintille, et réfléchit de partout. C'est immense et familier jusqu'à l'intime des broderies des carrés à la française et retour au grandiose dans les déroulements de tapis et de canaux bordés de grands arbres penchés. Et tant de bassins, où des géants sculptés, hommes ou chevaux, déesses ou poissons semblent sortir ou s'enfoncer dans l'eau, sur les rives ou dans les îles, sans y vraiment jouer ni sourire en crachant leurs jets puissants ; mais à l'eau tout se peut pardonner. Les symétries sauvent le goût, les détails le surprennent.

Pour quelqu'un qui n'aime le vert que dans la nature où il est inévitable, mais jamais dans l'art et en peinture, où il n'existe que construit par l'addition de couleur chaude et froide et qui ne sait donc pas ce qu'il est véritablement, je me devais de peindre le Parc de Versailles outre le vert.



- Parc de Versailles -

- Acrylique sur bois - 87x82cm - 3-05-2011



Supelec

Seulement deux années de soi-disant études (aujourd'hui ce sont trois années) où je n'ai pratiquement rien étudié en dehors de la rédaction de quelques projets, moteurs et générateurs électriques, lignes haute tension, barrages hydrauliques, centrales thermiques, que tous recopiaient gratuitement avec légères modifications sur ceux de quelques 'bons élèves'. Jamais je n'ai entendu parler de Einstein ni de Max Planck donc ni relativité ni théorie des Quanta, ni même de statistiques ou calcul des probabilités. In vraisemblable mais vrai entre 1952 et 1954 dans une soi-disant Grande Ecole. En deuxième année je n'ai pas mis les pieds à un seul cours et j'ai dû demander mon chemin pour trouver l'amphithéâtre où se passait les examens oraux de sortie que j'ai juste et péniblement franchis pour avoir mon diplôme d'ingénieur.

Mais qu'est-ce que je me suis amusé et aussi instruit

sur la vie !

J'habitais Rue Jean Ferrandi près de la gare Montparnasse dans une maison de retraite pour vieux curés que mon père avait choisi pour le coût et pour entraver le plus possible ma liberté. J'avais au 6^{ème} étage une chambre minuscule en mansarde avec un petit lavabo sans eau chaude sur le palier que je partageais avec un autre étudiant malheureux. Je dînais tous les soirs dans un bistrot du Bd Montparnasse qui n'existe plus depuis longtemps remplacé par quelque brasserie moderne. Je mangeais toujours un même seul plat, du riz au jus de viande abondant et très goûteux. Le garçon m'aimait bien. Pour gagner un peu d'argent je décapé des meubles chez un petit ébéniste juste en bas de chez moi. Puis je pris la succession de mon cousin Jean Jacques Bouffard à la galerie Bernheim Jeune Av. Matignon où j'accrochais les expositions une ou deux fois par mois. Un jour le camarade Fernand Léger a gratifié d'un beau pourboire le camarade accrocheur. J'ai ainsi accroché de nombreux peintres plus ou moins grands dont Picasso dont je conserve une photo (ci-contre) d'un tableau pendant que je l'accrochais. Et puis des quantité invraisemblables de Bonnard et Vuillard qui appartenait à la famille Bernheim, étaient entassés dans la cave et que l'on exposait lorsqu'il y avait un trou dans le programme. Le directeur de la galerie était un petit Monsieur Gruet, très gentil. J'y suis resté plusieurs années aussi pendant mon service militaire à Paris.

Ceci dit je ne me rappelle pas si j'ai commencé à enseigner au cours Dutilleul Avenue Hoche pendant cette période Supelec ou juste après pendant mon service militaire. J'en parlerai donc maintenant. Le plus important pour moi dans cette expérience est d'y avoir rencontré Alfred Guth, jeune professeur agrégé, reçu premier à l'agrégation d'Allemand, avec félicitations du jury et les honneurs de la presse parisienne, juste un an après avoir tenté celle de philosophie qu'il avait abandonnée ayant peur de ne pas y être reçu premier l'année suivante. Il fut pendant de nombreuses années la star montante des études germaniques en France. Nous sommes tout de suite devenus de grands amis. Il a beaucoup contribué au développement de ma culture allemande dans tous les domaines artistiques, philosophiques et scientifiques.

Chez Dutilleul, un monsieur très jovial et zozotant avec le sens des affaires et qui m'aimait bien, au début sans raisons et par sympathie, puis dès la fin de la première année parce que les parents de mes élèves m'adoraient puisque je réussissais très souvent à leur faire franchir le bac de mathélem, je donnais des cours de rattrapage en math à de petits groupes ou en leçons individuelles.

Enseigner pour apprendre

Le hasard me jeta dans l'enseignement privé que j'avais recherché beaucoup plus pour des profits matériels abondants et faciles que pour le véritable intérêt que je commençais à prendre dans cette nouvelle expérience. J'abordais mon rôle de répétiteur avec légèreté et sans appréhension. Je m'apercevais pourtant très vite de la difficulté du programme que je devais enseigner, mais je ne me souviens pas de m'en être inquiété plus de quelques jours. Les mathématiques étaient depuis cinq ans, avec les sciences physiques, les seules disciplines auxquelles mon orientation scolaire m'avait véritablement astreint depuis mon entrée dans les cours de préparation aux Grandes Écoles. Depuis l'obtention de mon diplôme d'ingénieur, des préoccupations littéraires étaient subitement venues s'ajouter à mon goût pour les arts plastiques et la musique et semblaient m'éloigner une nouvelle fois d'une destinée scientifique dont le choix avait peut-être été trop rapide. Je reviendrai sur cette question qui sort du cadre fixé pour aujourd'hui. Ce choix qui avait été fait pour moi *par mes parents* et que, *étant trop jeune*, j'avais d'ailleurs accepté sans en concevoir aucun autre, *aucun autre ne m'ayant été présenté, suggéré, ni comparé, bien que j'ai déjà enfant montré d'autres dispositions dans mes divertissements*, je ne l'ai regretté à aucun moment.

C'est dans cet état d'esprit et ces dispositions intellectuelles que j'abordais mon rôle de précepteur. Bien qu'ayant progressé dans les mathématiques infiniment plus loin que le niveau auquel je devais maintenant enseigner, les principes que j'avais suivis dans les années de Math Sup s'éloignaient trop de ceux que l'on pratique en Math élémentaires pour que mes connaissances me fussent d'une grande utilité. J'étais en face de problèmes oubliés et probablement mal assimilés autrefois. J'eus donc à faire le même travail que je demandais à mes élèves et je ne devais pas le laisser paraître avant d'être assuré d'y réussir moi-même. Ma première réaction me poussa à apprendre à nouveau ce que je devais enseigner quelques jours plus tard. C'était une première erreur. Je m'en apercevais bientôt très involontairement car mes autres occupations m'empêchaient de me livrer à ce travail régulier de préparation, et au bout de quelques semaines j'étais obligé de me présenter devant mes élèves sans connaître le sujet de nos exercices. J'appris ainsi qu'il n'est pas nécessaire de connaître à fond une matière pour l'enseigner de la meilleure façon. Je passerai sous silence toutes les ruses que je devais employer pour inviter mes élèves à me mettre rapidement au courant des grandes définitions de leur cours afin d'avoir quelques données sur lesquelles appliquer rapidement mon travail secret personnel et ma réflexion. Je ne pense pas qu'aucun d'eux ne s'en soit jamais aperçu.

Je commençais vite à me prendre à ce jeu dans lequel j'expliquais comme une chose évidente ce que je venais de découvrir ou comprendre l'instant d'avant. Peu à peu j'essayais de battre des records de rapidité dans cette double manœuvre et j'étais alors assez enivré par mes réussites.

Quelle stupide suffisance n'ai-je pas montré en vain ! Car enfin, j'étais seul à reconnaître mon mérite, admettant que j'en eus, et il me fallut quelque temps pour découvrir que ce petit jeu n'en imposait en aucune façon à mes élèves pour la simple raison qu'ils ne le soupçonnaient même pas et que je faisais tout pour le déguiser à leurs yeux. Pour eux j'étais évidemment 'Le Professeur', 'celui qui sait tout' car ils avaient l'âge où on croit encore qu'il y a des gens qui savent tout.

Après avoir pendant quelque temps laissé ma fierté profiter en paix de cette expérience, je commençais à réfléchir à son utilité et, ma plus grande assurance déplaçant le centre de mes préoccupations de moi vers mes élèves, je m'aperçus qu'ils pouvaient tirer grand profit de mon ignorance si, sans la laisser voir, je m'appliquais à augmenter l'intervalle entre l'instant où je découvrais la solution et celui où je la leur communiquais. Je ne m'attachais plus à l'instantanéité de ma compréhension du problème, mais plutôt au processus et à la méthode par lesquels je parvenais à la solution. Finalement j'en vins à ne plus rien leur cacher de cette méthode et de ma recherche, je les entraînai à ma suite, ou bien les forçai à me précéder par certaines questions qui les mettaient sur la voie dans laquelle j'avais moi-même engagé mes réflexions.

Une autre réoccupation me vint alors. Je voulais leur prouver que la méthode appropriée à chaque cas était naturelle, la seule possible et sans artificialité quoiqu'il en paraisse. Je commençais alors à

penser que ce côté artificiel qui rebute les esprits se croyant fermés pour toujours aux mathématiques n'existe pas et que mon premier travail devait consister à détruire chez eux l'appréhension qui en résulte. Pour cela il me fallait découvrir certains principes communs à la recherche des solutions de tous les problèmes posés. Je les découvrais assez vite car ils sont simples et peu nombreux, et dans cette découverte j'étais aidé considérablement par cette ignorance théorique dont j'ai parlé plus haut. Je ne devais compter que sur ma méthode et je fus donc obligé de la découvrir rapidement. Dès ce moment je m'appliquais à leur interdire la mémoire dans son caractère primaire. Peu à peu poussés par les besoins des problèmes, nous découvriions un cours théorique qui était aussi inséparable de ces applications et que l'on était obligé de considérer seulement comme une simplification et une sorte d'abréviation pour les problèmes à venir. C'est seulement alors que je les lançais dans l'étude de leur cours en les obligeant à le découvrir, à le résoudre comme un problème, jusqu'à l'inventer et le rédiger d'eux-mêmes, comme une affirmation inévitable d'un jeu de leur esprit, et à le retenir comme une expérience nécessaire.

Ils étaient maintenant dédoublés en enseignés enseignants et émerveillés de leur nouvelle force créatrice. Il n'y avait plus de **problèmes** au sens de questions préfabriquées par un étranger mais seulement un énoncé d'une situation mathématique particulière dont les caractéristiques, les propriétés pouvaient être découvertes comme réalités factuelles curieusement intéressantes, et non comme réponses à des demandes artificielles menaçantes faites pour examiner, récompenser ou punir. Particulièrement la géométrie se prêtait agréablement à ce **jeu**, l'algèbre un peu plus difficilement parce que plus abstrait, moins visible, plus intellectuel. Je prenais un problème dans un ouvrage scolaire de leur programme et je leur distribuais uniquement la partie de l'énoncé après avoir éliminé les questions posées. Je leur donnais une demie heure pour découvrir les propriétés de la figure géométrique décrite ou des équations proposées. Je ramassais les copies et puis je posais les questions telles qu'elles étaient formulés dans le livre. Mon observation statistique fut que en moyenne un tiers des questions posées avaient déjà trouvé leur réponse dans les propriétés découvertes par les élèves en analysant la situation et se posant eux-mêmes les vrais questions de leur curiosité.

En même temps et depuis le début j'avais cherché à m'attirer les sympathies de mes élèves et maintenant en ne leur cachant plus mes difficultés lorsqu'elles résistaient, en leur inculquant l'indulgence envers toute connaissance, en leur montrant l'intérêt de la méthode et de la puissance de travail qu'ils pouvaient acquérir par l'étude mathématique, même s'ils se réservaient de les utiliser par la suite à d'autres fins.

Voilà comment je devins pour de nombreux parents le magicien qui avait enfin réussi à faire bosser le gamin ou la gamine. C'était pendant ma deuxième année de Supélec et mes 2 dernières années de service militaire. C'était au Cours Dutilleul Avenue Hoche à Paris, là où je rencontrais Alfred Guth qui devint mon grand ami.

Le texte ci-dessus fut écrit à l'époque des faits entre 1955 et 1957, à part les quelques mots en italique ajoutés à la relecture.

La Vie Parisienne

Je faisais partie d'un groupe mixte d'amis parisiens qui se rencontraient souvent pour dîner chez l'un ou l'autre et organisaient des 'surboum' c. à d. des soirées dansantes, et je m'amourachais de Chantal Charon que je devais épouser aussitôt obtenu mon diplôme en septembre 1954. Nous allions souvent prendre le thé à la librairie Schmitt Rue de Rivoli sans jamais y acheter un livre et simplement pour la mode un peu snob du lieu. Ce mariage m'a donné une autre occasion de mépriser mes parents. Lorsque je leur ai annoncé en juin que je voulais me marier en septembre ils m'ont convoqué à leur hôtel à Paris où ils été arrivés précipitamment, ma mère en pleurs, ils avaient simplement peur que la jeune fille soit déjà enceinte, je les ai rassuré mais c'était encore pire après car ma mère en parlait à tout le monde « maintenant que nous savons qu'il n'y a plus aucun

empêchement à notre joie... » Je ne pensais pas qu'une telle médiocrité pouvait se manifester dans mes gènes.

Je suis arrivé à St Saulge et me suis mis à étudier le piano 8 heures par jour pendant un mois pour me venger de cette horreur. Le 25 septembre je me suis marié à Ryes car j'admirais mon beau-père.

Service militaire

Nous étions en pleine guerre d'Algérie et mes frères Philippe et Bertrand y sont allés. J'ai commencé comme élève officier à Caen pendant 3 mois dans une base aérienne de l'armée de l'air, puis 3 mois à Dijon dans une autre base pour la défense aérienne du territoire. Ça c'est très mal passé. Au lieu d'en sortir comme sous-lieutenant je fus mis aux arrêts dans ma piaule en attendant un arrêt supérieur. Je m'étais foutu de la gueule des instructeurs, tous incompetents et imbéciles.

Heureusement j'avais un ami, François Gallieni, petit-fils du vieux maréchal, dont un oncle était chef d'état major de l'armée de l'air et qui, sollicité en faveur d'un pauvre bougres, m'a fait muter à Paris dans la caserne de la garde républicaine où il y avait un centre de la défense aérienne du territoire. A mon arrivée le Colonel m'a convoqué et m'a lu la conclusion du rapport fourni par l'école des officiers de réserve qui me qualifiait de « esprit critique, caustique plutôt destructif », cherchant à comprendre ce qui avait pu se passer, entre compassion et regrets « que vais-je faire de vous ? » Il savait bien entendu que sans piston de haut lieu je n'aurais certainement pas atterri à Paris après cet incident de parcours. J'ai promis d'être sage.

J'y ai passé plus de deux ans et j'y ai connu mes premiers amis non scientifiques dont mon actuel meilleur ami Louis Rochefort et aussi Claude Thomas et Jacques Kahn. Ce fut un accident fondamental dans ma jeune vie d'être exposé à des jeunes de formation littéraire ou humaniste et j'en ai beaucoup profité.

Nous ne faisons pas grand-chose et certainement rien d'utile et j'ai pu consacrer une grande partie de mon temps à la lecture.

Je ne me souviens pas exactement de l'époque où j'ai lu André Suarès pour la première fois mais je suis sûr que c'était par François Gallieni qui m'avait passé « Le voyage du Condottière ». Peut-être était-ce seulement après mes débuts professionnels mais je peux aussi bien en parler maintenant. Ce fut un coup de foudre littéraire qui provoqua quelques années plus tard un coup de foudre italien. C'était le seul livre de Suarès disponible en librairie et j'en cherchais désespérément d'autres parmi la quelque centaine qui furent publiés. Jamais réédités tous ces livres ne se trouvaient que en éditions originales chez les libraires de collection très nombreux à l'époque autour de St Germain des Près. Je devins donc par force collectionneur et bien que ne disposant que de très peu de moyens financiers je découvris que Suarès n'était pas du tout recherché et donc très bon marché mais pourtant rare. Je devins une sorte de jeune collectionneur protégé de l'un de ces libraires, Mr. Nicaise en face de l'église St Germain et qui connaissait la veuve Suarès, sa deuxième épouse, qui vendait volontiers les ouvrages que son mari avait dédicacé à sa première épouse morte prématurément. J'ai donc acquis à bon prix de nombreuses éditions originales autrefois dédicacés à sa chère « Betty ».

Petit à petit la cote de Suarès a monté en même temps que mes moyens et j'ai maintenant l'une des plus belles et plus complètes collections d'œuvres originales de Suarès, certains livres en plusieurs exemplaires sur différents papiers ou avec différentes dédicaces. Il ne me manque qu'un seul ouvrage « Passion » dont le bref texte n'a pas grand intérêt mais contenant une dizaine de bois couleur de Rouault et qui en font le prix. Le musée d'Art Métropolitain de Minneapolis en a un exemplaire exposé dans le hall d'entrée avec une erreur orthographique l'attribuant à Suarez. A une époque je rendais visite presque tous les samedis matin à la librairie Nicaise où l'on m'appelait Mr. Suarès, selon une tradition de la profession qui veut que l'on désigne ainsi les collectionneurs par le nom de leur collectionné. Je me souviens qu'au début, Nicaise m'a proposé un exemplaire unique pour la somme astronomique de 90 Frs. (aujourd'hui quelques Euros) et a gentiment accepté que je le paye en 6 mensualités ! Plus tard il m'a proposé un manuscrit entier du livre « Debussy » mais

énormément plus cher et que j'ai pu acheter. J'ai aussi des lettres manuscrite de lui et à lui, Camus, Montherlant, Juvet...J'ai également cherché et rencontré quelques jeunes étudiants qui travaillaient à quelque thèse sur André Suarès. J'ai vraiment lu tout Suarès, avec passion souvent et parfois avec ennui car il pouvait aussi être irritant de prétentions, d'orgueil, d'intolérance et de mépris. Mais quel portraitiste ! Quelle culture ! Il lisait dans le texte les grands auteurs, grec ancien, latin, français, allemand, anglais, castillan, portugais. Il jouait au piano Beethoven, Wagner, Debussy et bien d'autres. Quelle souffrance de comprendre, admirer et aimer avec autant de profondeur, de sensibilité et d'intelligence tous les arts et toutes les formes de génie, tous les grands artistes sans être capable d'en être un soi-même - et (je pense) d'en être conscient - (je parle de Suarès bien entendu). C'était fondamentalement un critique de génie avec, comme pour tous les critiques, la souffrance de ne pas être créateur. Ses quelques pièces de théâtre et livres de poésie ne valent pas grand-chose, pas de récits ni romans. Je me suis peu à peu écarté du génie Suarèsien au cours des dernières quarante années l'ayant replacé là où il appartient, mais pas au delà. Je reviendrai plus tard sur les rapports entre Suarès et ma vie en Italie.

La Seine à Paris, du pont Alexandre III remontant vers Notre Dame

Après Versailles, quelle belle jeunesse parisienne n'ai-je pas eu, étudiant et même militaire, puis jeune ingénieur, et j'en ai profité pour le reste de mes jours.

Il faut remonter la Seine le soir avant le coucher du soleil en zigzagant entre les ponts traversés pour rejoindre le pont suivant par l'autre rive. Le matin de bonne heure il faut descendre le fleuve lorsque la lumière et le soleil montent de l'est. Il faut suivre les quais autour des îles, tout autour, et puis reprendre à partir du pont où l'on était entré.

D'abord l'Île Saint Louis en y entrant par le pont de Sully sur la rive Nord devant l'Hôtel Lambert puis celui de Lauzun avec quelques pensées pour Chopin, Sand, Balzac, Berlioz, Liszt, Delacroix, et puis Gautier et Baudelaire, suivre les quais d'Anjou et de Bourbon jusqu'à la pointe ouest, là où le trottoir fait plateforme sur le fleuve à plusieurs marches au-dessus du quai, se reposer à la proue de la barque de Saint Louis accrochée par le pont du même nom à la grande nef de la Cité (cf, A. Suarès in « Cité Nef de Paris »). On y découvre dans un écrin de verdure à peine entre-ouvert l'abside sculptée en géométrie élégante d'astérisque étoilé, en approchant lentement de côté jusqu'au pont qu'il faut gravir puis s'arrêter au milieu de ce bras du fleuve qui sépare les deux navires, comme une corde de halage « *avec son matelot à la remorque.* » (Suarès)

Ici m'est venu l'idée que nos églises ne sont pas comme les monuments civils avec le devant de prestige et l'arrière négligé, le derrière ignoré ; elles ont certes une façade attirante mais aussi et surtout un chœur, à l'opposé, à l'arrière, qui en est l'aboutissement sublimé de la plus pure spiritualité, l'envie d'intérieur, l'ouverture à la lumière mais sans portique ni portail et qui invite et oblige à chercher la façade pour y entrer.

De là après tant d'admiration il faut revenir sur la rive gauche par le pont de l'Archevêché. On chemine sur le quai d'est en ouest le long de Notre Dame qui devient lentement la 'Cathédrale' ; et puis on retransverse ce bras de Seine, surtout pas par le premier, le pont au Double, mais par le second, le Petit Pont, dont les parisiens ignorent les noms, pour pénétrer sur le parvis Notre Dame, s'approcher lentement, et voir révélé sur toute la largeur le surprenant bandeau horizontal des sveltes statues moyenâgeuses, puis plus haut l'alignement des élégantes colonnettes brodées qui courent sous les deux tours carrés et les joignent.

Notre Dame de Paris est bien le plus hellénique de tous les temples du gothique flamboyant.

En voiture, puisque malheureusement elles courent sur les quais et berges, pour le moment, il faut en profiter pour entrer dans le tunnel rive droite le long du Louvre et lentement en ressortir juste devant le Pont Neuf où la plus grande magie vous attend, bien que des dizaines de milliers de

chauffeurs et passagers, trop habitués et gâtés par ce spectacle quotidien du soir, d'ouest en est, de jour soleil dans le dos, ou de nuit sous les projecteurs flamboyants, ne sourient probablement plus à l'envoutement qui les récompenserait pourtant de leurs fatigues de conduites pour finir en beauté une journée de labeurs. Le plus beau voyage urbain du monde qui se puisse imaginer. Passer sous l'arche d'un pont sur la berge au niveau de l'eau pour resurgir de l'ombre dans la lumière éclairant le pont suivant, si beau, si différent, si près que l'on peut apercevoir l'enfilée des autres ponts plus lointains que la perspective rapetisse légèrement en les éloignant. La lumière du soir d'été d'un soleil déjà descendu presque au niveau du fleuve en ligne droite à l'ouest, et les soirs d'hiver ou bien la nuit, la lumière artificielle projetée sur les ponts pour les faire jaillir des ombres qui les entourent. Les grands arbres, souvent des platanes qui pèlent leur peau blanche, sur la gauche au pied des murs de pierre grise supportant les quais là-haut, inclinés vers l'eau sur la droite pour chercher la lumière du ciel qui suit parallèle au fleuve et s'y reflète. Au bout de cette voie royale la courbe qui contourne le nord de l'Île de la Cité avec un petit square et la file des platanes qui se double d'une seconde file entre la berge et l'eau. A chaque pont il y a souvent un escalier assez large et à plusieurs paliers qui monte de la berge jusqu'au quai et qui nous rappelle l'homme à pied.

Plus on s'éloigne vers l'ouest passant d'un pont à l'autre toujours accommodant le regard sur la cathédrale de plus en plus loin, plus la vision latérale s'élargit, s'enrichit de tant d'espaces, de monuments, de jardins, de palais, de lignes droites et courbes, de toits en escaliers, de tours et de clochers, pleins d'un équilibre sans défauts et d'harmonies individuelles sous le feu blanc du soleil couchant avant de rougir. Je suis pour cela un ex-Parisien qui navigue volontiers sur les Bateaux Mouches.

Un de mes points de vue préféré sur la grande courbe du fleuve est sur le Pont des Arts, le premier à l'ouest de la pointe du Vert Galant, l'autre proue des vaisseaux des îles et d'où Notre Dame apparaît dans la rigueur douce de ses lignes horizontales et verticales, classique, toute française.

Ayant donc passé toute mon adolescence et débuts d'adulte à Paris j'ai toujours été déçu par tous les fleuves urbains découverts depuis. Que ce soit le Tibre à Rome qui ressemble souvent plus à un égout à ciel ouvert qu'à une œuvre d'architecture urbaine, avec son lit trop profond, ses berges et ses quais trop hauts pour l'étroitesse du fleuve, ou le Danube à Vienne ou à Budapest, beaucoup trop large pour être urbain et qui s'impose du dehors forçant son passage plutôt que prendre la forme d'un collier autour d'un cou mince, sinueux et voluptueux qu'il embellit. Ne parlons pas de l'horrible Tamise à Londres ni de l'Hudson à Manhattan, ni même de la East River, trop large également et où les ponts doivent s'ancrer déjà loin de la rive, où on ne marche qu'un jour par an d'ailleurs en courant le marathon. Le Rhin depuis Bâle vers la Hollande n'embellit aucun site urbain qu'il pénètre et a même réussi à détruire une cathédrale à l'aide d'un pont métallique de chemin de fer et d'une gare, Cologne. Salzbourg offre des points de vue éblouissants, magiques, mais à mon sens ne fait pas exactement partie de ces lieux de rivières urbaines qui m'intéressent, puisque le Salzach traverse un parc plutôt qu'une ville, et que l'attraction unique inévitable de la forteresse vue de la rive droite est toujours dominante ; mais cela reste très beau et récompense le voyageur.

Florence, peut-être, vue de la Place Michelangelo sur la hauteur au-dessus du fleuve et du Ponte Vecchio. C'est un point de vue, certes magique, mais le '*lieu*' c'est la montée sinueuse à travers les cyprès centenaires, entre jardins parcs et villas, de colline en colline jusqu'à cette terrasse d'où l'on découvre en s'approchant, peu à peu, le regard au Nord, la capitale renaissante et sa gigantesque coupole de Brunelleschi.

Mais aucun autre fleuve urbain canalisé, construit, n'a les proportions parfaites de la Seine à Paris, entre sa largeur souvent à peine cent mètres d'une rive à l'autre, et la profondeur et largeur des berges qui font une seconde marche en descente depuis les quais vers la surface de l'eau qui perd ainsi toute intention menaçante et invite à l'approche.



La Seine à Notre Dame
Acrylique sur bois – 40x50 – 1272014

Le Griffon - Mr. Lem

Avec un petit groupe d'amis dont Louis Rochefort, François Gallieni, Philippe Drevon et un copain grecque dont j'ai oublié le nom, nous avons créé un cercle littéraire et artistique que nous avons nommé 'Le Griffon'. Pourquoi Griffon, je ne sais plus mais probablement par ce que c'est une créature légendaire, roi de la création avec la tête et les ailes d'un aigle sur un corps de lion et gardien d'incalculables trésors. J'en avais fait un dessin transformé en timbre tampon que nous utilisions sur notre papier à lettre et pour les cahiers que nous avions l'intention de publier. Je pense que quelque part j'ai encore quelques feuilles avec ce tampon. J'ai écrit la seule chose jamais produite par ce cercle de bons vivants aussi paresseux qu'enthousiastes. C'était une critique en règle de Malraux critique d'art, je précise, uniquement critique d'art car je n'ai jamais lu ses romans, après la parution de sa énième éjaculation « La Métamorphose des Dieux » 1957 après « les Voix du Silence » 1951 et « Le Musée Imaginaire ». En fait je ne m'attaquais qu'au style de son écriture, totalement émotionnelle et pratiquement incompréhensible, inventant des mots et des phrases sans queue ni tête afin d'impressionner par son érudition, son ouverture d'esprit et sa curiosité de vagabond des arts qui s'intéresse plus aux rapports entre les choses à travers la géographie et les âges qu'à ces choses elles mêmes et qui n'hésite pas à inventer des rapports parfois douteux et qui éloignent le lecteur de l'œuvre d'art individuellement considérée, observée, admirée pour ce qu'elle est. Autrement dit il s'intéresse plus à la pulsion artistique qu'à la chose créée. Ce fut d'ailleurs aussi son mérite, d'avoir révélé les rapports entre les œuvres à travers continents et époques mais qui est plus d'historien, de psychologue, de psychiatre, de médecin, de sociologue et au mieux de philosophe que d'artiste. Dans mon essai j'opposais Malraux à Elie Faure auteur d'une Histoire de l'Art en quatre volumes et « L'Esprit des Formes » 1927, suivi en 1951 par « Equivalences » qui disent tout ce que Malraux voudrait dire, mais en un français compréhensible et lisible au lieu du jargon du fou du roi, avec enthousiasme et curiosité saine en lieu de l'aveuglement du maniaque nerveux qui dirige les projecteurs sur lui en pensant qu'il éclaire les œuvres.

Elie Faure a aussi composé des essais sur Corot, Matisse, Cézanne, Derain, Soutine, Montaigne.

Mr. Lem

J'ai connu Elie Faure grâce à Mr. Lem, un ami de Raymond Charon mon beau père auquel il vendait des tableaux très beaux et très douteux de provenance et dont le petit appartement Rue Littré à Montparnasse était rempli d'œuvres d'art, surtout tableaux, tous beaux, souvent très beaux, toujours intéressants, selon moi, et tous douteux car comment peut-on ne pas douter lorsque Lem m'invite à voir sa dernière acquisition, une copie de Géricault par Cézanne ? Ou lorsqu'il me propose un joli portrait de femme par Pietro Longhi pour environ mille Euros ? Je l'ai d'ailleurs acheté et le possède toujours avec plaisir. Personne n'a jamais su d'où venaient ces chefs d'œuvre mais je dois dire que chez lui tout était beau. Qu'importe ! Lem était un type passionnant, un peu fou, maniaque du silence, triples fenêtres mais avec boules Quies dans les oreilles, avec le coton. Il était grand admirateur de Cézanne sur le quel il a écrit un livre publié et de Géricault. Il détestait l'art académique mais aussi l'art moderne et Picasso, il était poète et de belle et grande culture mais très entier dans ses jugements, ses amours et ses dédains. Il détestait Malraux et mettait Elie Faure aux nues. D'où mon intérêt pour l'un et ma violence contre l'autre. J'ai donc grâce à Mr. Lem acheté et lu de nombreux livres d'Elie Faure. Plus tard lorsque nous avons émigré aux Etats-Unis et que mon fils Axel âgé de 13 ans restait à Paris chez ses grands parents je demandai à Lem s'il accepterait de recevoir Axel un peu régulièrement et l'initier à ce qu'ils voudraient l'un et/ou l'autre. Ce qui fut fait. Je pense qu'Axel en a reçu quelque avantage, mais il faudrait avoir son point de vue. Donc je viens de lui demander et voici sa réponse. Il me dit que ce fut certainement une bonne expérience intellectuelle et artistique mais pas une mauvaise expérience psychologique, car Lem parlait tout le temps et ne l'écoutait jamais, il n'a donc jamais discuté avec lui, jamais rien échangé. mais les œuvres d'art qui l'entouraient étaient surprenantes et belles. L'une de leurs dernières rencontres, plus tard, se déroula dans une obscurité physique complète. Bref Mr. Lem était un fou intéressant comme les fous sont presque toujours.

François Gallieni

François était le petit fils du Maréchal de France. Son frère Michel de Ré était un bel acteur de second plan et producteur, réputé pour ses conquêtes féminines (Rita Hayworth ?), sa mère était la secrétaire du directeur de l'Opéra de Paris. François habitait chez sa mère Rue Las-Cases juste en face de chez nous et nous pouvions nous faire signe aux fenêtres. Sa mère nous appelait parfois vers le soir quand elle avait des places d'opéra gratuites à offrir pour le même soir et j'y suis souvent allé, en particulier je me souviens de la tétralogie de Wagner, salle vide et sandwiches indispensables. François était lui aussi un peu ou même complètement fou, légèrement maniaque obsessionnel et morbide. Il connaissait les noms de chacun et tous les députés de la 3^{ème} République à nos jours, avec circonscription d'élection, parti politique, dates de service à la chambre, positions dans les divers comités, date et lieu de mort avec cimetière de sépulture. Vraiment tous, un par un. Il faisait des voyages en province pour retrouver le cimetière encore inconnu de quelques uns et qu'il recherchait pour le compte du secrétaire administratif de la chambre. Il jouissait véritablement en me téléphonant qu'il avait finalement trouvé un nouveau cas de cimetière inconnu jusqu'alors. C'est lui qui m'a fait connaître André Suarès dont il me prêta son exemplaire du « Voyage du Condottière ». Je lui dois donc beaucoup, il était en fait très cultivé avec un beau sourire accueillant et je l'aimais bien. Il a fini alcoolique et fut retrouvé à moitié décomposé plusieurs jours après sa mort dans un petit taudis où il vivait seul dans le sud-ouest à Cordes, petit village au nord d'Albi (ne pas confondre avec Gordes dans le Lubéron). Je l'ai perdu de vue en 1968 lorsque je suis parti aux Etats-Unis pour la première fois avec Control Data. Je regrette comme pour beaucoup d'autres amis d'un temps qui n'ont pas résisté à l'éloignement géographique, à l'ambition professionnelle, aux tourments des familles, aux simples accidents de la vie. Dommage !

Cependant le seul ami que j'ai toujours conservé vif c'est Louis Rochefort, même à travers nos nombreuses émigrations respectives, le Maroc, la Belgique pour lui, les USA, l'Allemagne, l'Italie et aussi la Belgique pour moi, même à travers nos divorces et remariages respectifs, même si encore aujourd'hui il vit à Uzès et moi à Siena.

Retournons à ma vie de tous les jours.

Je rentrais tous les soirs chez moi Rue Las Cases, ou plutôt chez mes beaux parents où nous habitons. J'ai été libéré au printemps 1957 et me suis mis aussitôt à la recherche d'un travail.

Compagnie des Machines BULL

En 1957 il suffisait de lire les petites annonces des principaux quotidiens pour trouver une infinité d'offres d'emploi, en particulier pour ingénieurs. J'ai commencé à répondre et à téléphoner un peu au hasard. Puis je fis de nombreuses visites pour rendez-vous d'embauche, plusieurs par jours, et au bout d'une semaine j'étais tout simplement désespéré par la médiocrité des positions offertes. Je ne me voyais vraiment pas passer ma vie à calculer des lignes à haute tension, surveiller ou réparer des centrales électriques à charbon, construire des moteurs et générateurs, étudier des commutateurs téléphoniques ; dans tous ces endroits je ne voyais que la tristesse des locaux, la médiocrité évidente de mes futurs chefs, l'air endormi de mes futurs collègues. J'avais aussi un problème de choix de carrière car je ne voulais pas m'occuper ni de fabrication, ni de recherche ou développement, et surtout pas de commercial pure ! Alors quoi ? Le champ se rétrécit considérablement mais j'étais certainement très naïf. Et puis un beau jour, miracle, je me présente à la Compagnie des Machines Bull Av Gambetta au dessus du Père La Chaise. Bien que ce ne soit pas un quartier très attrayant l'immeuble est moderne, lumineux, les couloirs avec portes ouvertes sur les bureaux, des gens jeunes qui passent au pas de course, des bruits de voix qui s'entrecroisent, des interlocuteurs jeunes et souriants, d'évidence satisfaits de leur métier, de leur travail, de leur employeur et d'eux-mêmes, bref une ambiance que l'on devine sympathique autant que dynamique . Voilà, me suis-je dit tout de suite, voilà où j'aimerais bien travailler, sans même encore savoir à quoi je serais destiné. Et puis le second miracle se produisit : Bull cherchait un ingénieur pour le service d'entretien d'un énorme ordinateur, le plus complexe et puissant jamais conçu ni produit, dénommé Gamma60, qui n'était d'ailleurs pas encore vraiment défini, et pour lequel je serais transféré provisoirement pour une année ou deux dans les services de Recherche & Développement afin de participer à ce développement et à l'influencer pour rendre la machine plus facile à maintenir en bon état de fonctionnement. J'avais donc trouvé un job qui n'était ni commercial ni de fabrication, ni même de développement bien que j'y participe, chose que je considérais malgré tout de valeur formative importante sinon indispensable. Tout le dynamisme de l'entreprise et cette confiance dans les débutants étaient représentatifs de la création d'un nouveau monde en marche et se manifestaient pour moi en me chargeant de participer sans aucune expérience préalable à un développement de haute technologie et à y représenter la compétence des services de maintenance, qualification que je ne pouvais avoir à priori. Il y avait de quoi avoir peur, mais l'ambiance était à l'aventure plus qu'à la crainte de l'inexpérience, et cela se sentait dans l'air qu'on respirait dans ce lieu pour moi presque magique, surtout après toute la misère que j'avais visitée lors de mes précédentes entrevues. Ils me firent passer une journée de tests d'aptitude et psychologiques et je fus confirmé. Le premier mois fut consacré à une formation de base sur les seules machines commercialisées à l'époque, pas encore des ordinateurs, mais des machines dites mécanographiques et appelées 'tabulatrices'. Elles lisaient des cartes perforées, faisaient quelques calculs simples sur les données à l'aide de calculateurs numériques contrôlés par une logique rudimentaire sur relais électromagnétiques, et imprimaient de longues listes de lettres et de chiffres disposés en tableaux. Le tout très répétitif, des bulletins de paye, des inventaires de produits... La programmation se faisait en établissant des connections par fils mobiles enfoncés dans des 'tableaux' du genre standards téléphoniques manuels. Le lendemain après la fin de ce cours je me retrouvais promu « logicien », sans autre transition, devant un bureau vide au service de développement du Gamma60. Nous étions une demi douzaine de logiciens et quelques « programmeurs ». Les logiciens définissaient le fonctionnement interne de la machine et les programmeurs le fonctionnement externe. Nous étions tous grandes écoles dont environ un tiers de polytechniciens, un tiers de Supélec et quelques Centrale. C'est là que j'ai connu finalement ceux qui avaient réussi là où j'avais échoué c'est-à-dire d'intégrer à l'X (pour ceux qui l'ignore c'est le nom donné à l'Ecole Polytechnique.) Ils n'étaient pas vraiment

différents des autres, des riches, des pauvres, des aristocrates, des roturiers, des fous, des timides, des beaux et des moches, des sympathiques et des enmerdeurs, quelques sales cons mais pas de vrais imbéciles en mécanique intellectuelle, bref cela ne prouvait pas l'adage selon lequel « quelque soit la sélection la proportion des imbéciles reste constante, » et dans notre cas nous étions de fait un beau groupe d'intelligences assez diversifiées et dans lequel il n'y avait qu'une seule jeune femme, fort intelligente elle aussi. Cela bouillonnait dans toutes les directions et mon voisin de bureau Claude Vallet voulut me convertir à l'astrologie (il me fit connaître André Barbault, auteur de nombreux ouvrages d'astrologie et Jean Carteret, génie psychologue et ami de Raymond Abelio, le polytechnicien astrologue, grand appréciateur de rugby et romancier biblique auteur de « La Fosse de Babel » que je réussis plus tard à lire avec profit après une première tentative avortée, Abelio avec lequel j'ai une fois l'occasion, par Claude, de bavarder dans sa chambre studio avec le rideau qui cachait le lit comme chez les curés, étant lui une sorte de curé laïc), ce qu'il réussit à moitié dans le sens où je commençais à pratiquer avec une certaine régularité mais sans jamais me poser la question de la croyance, je n'étais qu'un exploitateur et avait trouvé « le meilleur moyen d'aborder la psychologie pour un scientifique 'dur' » comme disait Claude. L'adjectif 'dur' est de moi pour le distinguer du scientifique 'mou' c'est-à-dire la médecine, la psychologie, l'histoire et la géographie, l'archéologie et l'anthropologie, l'architecture, alors que les 'durs' sont mathématiciens, physiciens, chimistes et biologistes, là où la certitude règne et où l'interprétation n'existe pas ou bien n'existe que pour former des hypothèses vérifiables une fois pour toutes et non statistiques. Ma définition de 'dur' n'a rien à voir avec le 'soft' anglais qui s'oppose simplement au 'hard' c. à d. au matériel, ce qui fait de la traduction française de 'software' par 'logiciel' un admirable progrès signifiant bien que dû à une stupide fierté linguistique. Pour moi le logiciel fait partie des sciences 'dures'.

Puisque personne n'avait jamais fait ce que nous faisions, personne ne pouvait ni nous enseigner à le faire, ni nous donner des conseils, ni objecter quoi que ce soit. Nous étions des créateurs de technologie avant que la science ne s'en empare, avant que n'apparaissent les 'professeurs' pour tout compliquer, contrôler, régenter, approuver, interdire ou ordonner. Et voici d'où vient le titre de ce récit : « **la chance historique de ma vie professionnelle** » c'est d'avoir commencé dans un domaine sans professeurs, où il s'agissait de créer, inventer, innover sans devoir d'obéissance. Nos seuls conseillers étaient la concurrence.

Cette *chance* fut aussi, bien qu'à un degré moindre, de débiter dans une entreprise très '*gauloise*' au sens de l'orgueil, la fierté et l'arrogance nationale typiquement française, avec des dirigeants propriétaires vieille France, les Michelin, qui en partie nous laissaient d'autant plus libres dans notre ignorance, mais également dans celle de ce qui se passait aux Etats Unis à la même époque et qui aurait pu, aurait dû être comme un enseignement pour nous. Tout le logiciel de base du fameux Gamma 60 fut fait, et je reviendrai plus loin sur ce point, dans l'ignorance totale de tout ce que l'Amérique avait déjà découvert, expérimenté, mis au point. C'est donc cette *chance* que moi et quelques autres collègues avons eu personnellement qui fut aussi pour les mêmes raisons la *malchance* voulue, consciente, peu honorable de notre employeur.

Nous inventions le premier ordinateur capable de multiprogrammation, c. à d. d'exécuter plusieurs programmes simultanément, en parallèle. Et je me retrouvais responsable de la logique de l'unité centrale, à savoir la partie la plus importante puisqu'elle contrôlait, coordonnait les programmes de toutes les autres unités, entrées-sorties, mémoires, calculs, et qu'elle constituait le véritable centre névralgique de la fameuse multiprogrammation. Après plus de 50 ans je me souviens encore du code d'instruction et de la logique d'organisation de cette unité centrale, et pourrait encore en dessiner le schéma général. Nous n'étions pas encore dans l'industrie « *informatique* » puisque le mot fut inventé quelques années plus tard par mon ami Philippe Dreyfus, et nous n'étions pas non plus dans les « *ordinateurs* » puisque le terme n'avait pas encore été concédé au domaine publique par IBM qui en était le propriétaire de marque. Chez Bull les machines s'appelaient donc « *ordonnateurs* » avec un ou deux 'n' je ne me souviens, probablement deux puisque c'était l'orthographe d'un terme déjà existant et donc ne constituait pas une violation déguisée de la

marque d'IBM. Mais ce qui est important dans le sens de ces deux mots c'est la notion d'ordre qui dominait l'industrie des '*machines mécanographiques*' et ses applications pour des tâches précises, régulières, fiables mais répétitives à l'ennui. Et nous étions en train d'inventer la machine intelligente capable d'organiser son propre travail, c'est à dire de modifier les programmes écrits par des êtres humains selon le déroulement des événements et des données auxquels ils s'appliquaient, en somme capables de modifier l'ordre des choses.

Je pense que la création d'une industrie nouvelle dont la base d'innovation technologique donnera seulement plus tard naissance à une science nouvelle représentait le développement normal de l'histoire industrielle, c'est-à-dire que la technologie industrielle précédait la science académique.

Mais je pense aussi que l'industrie informatique, et celle des composants électroniques qui l'accompagne, est probablement le dernier exemple de cette dynamique 'historique' et que j'ai eu la chance incommensurable d'y vivre. Aujourd'hui il est clair que la science a tendance à précéder l'industrie ou pour le moins à l'accompagner pas à pas. Je me souviens que les professeurs de l'époque, en 1957, méprisaient notre domaine et le considéraient sans intérêt scientifique. Les premiers cours universitaires et diplômes d'informatique sont arrivés quelques années plus tard lorsqu'il n'était plus possible de nous éviter. Aujourd'hui l'industrie de son côté va plus volontiers à la recherche du support de la science, qu'elle soit dans les universités ou dans les laboratoires de recherche financés publiquement, c'est-à-dire politiquement. Dans de nombreux domaines la découverte précède donc l'invention et l'innovation. Pensons à la biologie moléculaire, aux nanotechnologies, à l'espace, qui ont toutes des précédents et un support de recherche scientifique fondamentale sans but lucratif.

Mais revenons à la Bull. Les propriétaires majeurs étaient la famille Michelin et bien qu'ils pratiquassent le népotisme (j'en fus ensuite victime et démissionnait en 1963) cela gênait peu le dynamisme de l'entreprise car les membres du clan n'avaient pas le temps de réagir alors que la croissance invraisemblable des affaires bousculait sur son passage tous plans ou complots pour accaparer les pouvoirs réels. Le Président était un certain Joseph Cailles que nous qualifions de « grand bourgeois dédaigneux », apparenté par son épouse à la grande famille qui, entre autres, possédait une fabrique de papier qui avait eu la bonne idée d'acheter les brevets de l'ingénieur Bull car les « tabulatrices » étaient de grosses mangeuses de papier carton des cartes perforées, mais qui s'intéressait uniquement aux profits des ventes de papier. Et c'est là que Joseph s'est distingué en s'intéressant véritablement à ce nouveau business et en le guidant vers le succès. En 1957 les actions Bull étaient une des chouchoutes de la bourse de Paris.

Mais le Gamma60 et la profonde innovation qu'il représentait fut loin d'être un succès commercial. Il était énorme, très cher, difficile à utiliser et peu fiable, c'est-à-dire ce que j'appelle aujourd'hui une tentative d'innovation. La technologie à transistor n'était pas au point et le langage de programmation ridiculement arriéré comparé aux niveaux alors connus de nos concurrents. Une bonne partie de la responsabilité venait de la mentalité des dirigeants propriétaires qui se comportaient parfois comme des provinciaux économes ou des paysans radins. Il était évident que dans cette industrie tout se passait aux Etats-Unis, mais personne n'allait aux Etats-Unis à part le directeur général (qui curieusement s'appelait Vieillard) qui ne parlait pas anglais. On avait beaucoup de mal à se faire envoyer à quelque congrès européen d'informatique et aucun de nous ne parlait anglais. Pas question de payer un voyage aux USA. Nous avons appris trop tard qu'il existait déjà depuis plusieurs années aux USA des systèmes et langages de programmation infiniment plus efficaces et sûrs que tout ce que nous avons inventé ou réinventé. L'isolement intellectuel qui nous avait servi à composer un schéma d'innovation totalement libre de toute ingérence s'était retourné contre nous en nous attachant à un système de programmation primitif. Nous ne savions pas que la programmation est un langage qui comme tout les langages doit servir à la communication, et nous nous retrouvions avec pour unique système un langage très peu évolué, difficile à apprendre et utiliser et, ce qui est peut être pire encore, que personne d'autre ne parlait.

Fin 1959 ou début 1960 mon travail sur le Gamma60 s'était terminé avec le design logique et, je dirais esthétique du pupitre de commande et contrôle dont j'étais très fier pour la conception

artistique qui en amplifiait le rôle technique, et j'en sortais avec la considération de mes collègues et de mes supérieurs. Je fus nommé responsable du développement des futurs ordinateurs, c'est-à-dire de la définition logique de fonctionnement et des codes d'instructions correspondants. Au début tout allait bien et les plans d'une machine nettement moins puissante et donc moins cher mais tout aussi avancée et innovatrice dans sa logique faisaient leur chemin dans les dédales de compromis avec les services électroniques et ceux de programmation. Nous savions maintenant ce qu'était un 'Operating System' et connaissions les principaux langages de programmation comme FORTRAN pour le scientifique et COBOL pour l'administratif qui étaient devenus les standards de l'industrie à partir des Etats-Unis. Au même moment la direction se préoccupait de trouver une réponse concurrente du premier ordinateur transistorisé IBM 1401 qui fut un des plus grands succès commerciaux de tous les temps. Impossible de le faire nous-même, pas de technologie et pas de temps. Il y avait un ordinateur assez compétitif chez RCA, le RCA301, et Vieillard signa une licence de fabrication pour Bull. Mais il y avait un problème technique important, un problème de standard car Bull utilisait comme support d'entrée le code Bull des cartes perforées et RCA utilisait bien entendu le code Hollerith de IBM. Il fallait donc modifier la logique des contrôleurs des lecteurs de cartes qui devaient être Bull, en fait développer un nouveau contrôleur, mais il fallait le faire vite donc le faire faire par RCA et donc leur enseigner le code Bull ainsi que l'interface de nos lecteurs. Un beau jour le grand chef des études entra dans mon bureau pour me déclarer que j'étais le mieux préparé pour guider RCA dans la réalisation de ce contrôleur. « Vous parlez anglais ? » Je répondis 'Oui', même pas 'Yes' car je ne connaissais pas un seul mot d'anglais (ma langue scolaire ayant toujours été l'allemand), j'ai donc ajouté « pas très bien mais connaissant le sujet je pourrai me débrouiller ». Je me mis à une étude d'urgence de la langue pendant les quelques semaines qui me séparaient du départ.

Les Etats Unis et la technologie Informatique

Remarque finale sur **la chance historique de ma vie professionnelle.**

J'ai dit plus haut que, pour l'Informatique entre autres, *la technologie industrielle précédait la science académique*, et j'ajoute que les Etats Unis, derniers venus au monde industriel mais directement et sans précédents scientifiques, quel que soit le domaine, étaient donc naturellement les mieux placés culturellement pour développer la technologie informatique et en faire une industrie viable – la **chance** historique que j'évoque ne l'était que pour nous français ou européens, et uniquement à titre individuel et non au bénéfice de nos entreprises, mais pour les américains c'était encore leur histoire en marche, leur culture – ils ne sont arrivés à la science que grâce à la guerre d'Hitler contre les juifs, qui leur apporta tant de futurs Prix Nobel, et grâce à la leur contre le Japon qui les obligea à fabriquer une bombe, technologie militaire, avant de dominer la science de l'atome. Il reste encore de cette culture très présente aux Etats Unis et c'est ce qui, dans mon jugement, les fait continuer à rester malgré tout les champions incontestés dans tous les domaines de technologie avancée. C'est ce que je nommais plus tard, dans mon travail de conseil en entreprises technologiques en Italie, le génie américain de la **version 2.5** et qui mérite donc une brève explication :

Version x.y c'est comme cela que l'on désigne, maintenant partout, l'état actuel d'un produit logiciel en vente et utilisation. Tout remonte à la fameuse répartie mise dans la bouche d'un programmeur qui disait à ses patrons, « *lorsque la dernière erreur de ce logiciel sera corrigée je vous invite tous à déjeuner !* » Tous nous savons qu'il y aura pour toujours quelque petite chose à corriger et puis tant de choses petites et grandes à améliorer, à l'infini ! C'est là que joue en plein la culture américaine, et pas la nôtre, du moins tant que nous n'avons pas encore adopté la leur.

Le programmeur dit que le programme n'est pas encore terminé, le manager dit que ça lui est bien égal et qu'il faut vendre le programme en l'état, maintenant, tout de suite, sinon autant mettre tout de suite la clef sous la porte. Et l'entrepreneur n'arrange pas toujours les choses car il pense déjà à un autre programme. Mais le manager a une idée, de génialité américaine, il dit au programmeur, il n'y a qu'à l'appeler la **version 0** du programme ABC, avouer tout au

client, lui faire payer la moitié du prix, ou même rien du tout, le convaincre de nous aider en signalant les erreurs, et au fur et à mesure que l'on corrige des erreurs on passera à la **version 0.1**, puis **0.2**, puis dès qu'on sera à peu près satisfait et avec la bénédiction du client on l'appellera **version.1.1**, puis 1.2 ... puis **2.1** ... et ainsi de suite jusqu'à arriver aujourd'hui avec le fameux WORD de Microsoft à la version dont les numéros se sont perdus après plus de 20 ans et de **version18.6** et autres valeurs, et qui se désigne maintenant par le chiffre de l'année de commercialisation. Pour le souci du détail le deuxième chiffre indique seulement le numéro de version avec corrections de celle indiquée par le premier chiffre qui en général correspond à la progression des possibilités offertes par le programme – **version 3.5** sera le *cinquième* ensemble de *corrections* empaquetées dans la *troisième* version *fonctionnelle* du même programme de base après augmentation des possibilités, capacités, souplesses, vitesses des versions 1.x et 2.x.

Last but not least cette numérotation indique aussi une suite de programmes compatibles entre eux, dans le sens que les données créées avec une version antérieure peuvent être traitées par la version nouvelle ou suivante (mais pas nécessairement le contraire) - ce qui signifie que l'utilisateur n'a pas à réapprendre l'utilisation depuis zéro.

New York

En Novembre 1961 je fis donc mon premier voyage en avion (déjà le Boeing 707, mais 8 heures) et ma première visite aux Etats-Unis. Après avoir retiré mon bagage je sortais du terminal de l'aéroport Idlewild (futur JF Kennedy) surpris par l'aspect presque désert des installations et me retrouvais sur un trottoir vide, sans taxi en vue et commençais à penser que après tout New York n'était pas aussi gigantesque que je me l'étais représenté. J'attendais un long moment et commençais à m'inquiéter, personne, pas de voitures, pas de taxi, pas de policiers ni de personnel, j'étais pratiquement seul sur un trottoir bordant une rue très large mais sans aucun trafic. Finalement un passager qui me voyait là perdu dans l'absence de toute agitation s'approcha et m'expliqua dans un très pénible français dont je lui étais cependant très reconnaissant que l'aéroport était en train de fermer et que je ne trouverai plus aucun taxi et me proposa un passage pour Manhattan dans sa voiture. Il me raconta que l'aéroport fermait un jour par mois en fin d'après midi jusqu'au matin suivant pour devenir un terrain d'exercices militaires de l'armée de l'air. J'étais dans le dernier avion civile qui avait atterri ce jour là. J'avais une chambre au Barbizon Plaza près de Central Park sud au 30^{ème} étage d'où je pouvais entendre les sirènes des voitures de police qui sillonnaient la ville en permanence et qui donnaient une atmosphère inquiète et menaçante à cette nuit de lumières artificielles baignant la ville et son plafond de nuages sombres. Plus on est haut mieux et plus longtemps on joui de ces sirènes et on s'attendrait presque à ce qu'elles entrent dans la chambre pour une arrestation. La tête me tournait de la fatigue de la journée et de l'angoisse du lendemain. Bull avait un petit bureau à New York dont le directeur Guy Severac était français et je lui téléphonais pour l'avertir de mon arrivée. Il m'invita le lendemain, un dimanche, pour déjeuner dans un restaurant français. Pour le moment je devais trouver à dîner quelque part. Je sortis faire un tour et entrais rapidement dans un drugstore à côté de l'hôtel où je mangeais mon premier 'Chicken sandwich' . Dégoûté je remontais vite dans ma chambre pour me coucher et commençais à me débattre contre le décalage horaire, mon jet-lag inaugural, combat perdu d'avance et qui me tortura pendant tout le reste de ma carrière à chacune des plus de deux cents traversées de l'Atlantique que je fis cependant avec enthousiasme au cours des 20 ou 25 ans qui suivirent. Je découvris « The Untouchables » à la télévision encore en noir et blanc. Le bruit des sirènes donnait un fond sonore approprié à ces scènes de gangsters poursuivis par une police incorruptible! Les sirènes de New York sont très différentes des parisiennes qui ont un rythme plus rapide comme celle d'une marche forcée ce qui les prive de sinuosité alors qu'à New York elles dansent, elles ondulent comme des vagues aériennes et sont presque joyeuses, bien que de la joie du plus fort. Déjà à l'époque les sirènes à New York étaient accompagnées de puissantes lumières multicolores clignotantes sur le toit et qui complétaient l'air de fête.

Le dimanche soir suivant après le déjeuner au restaurant avec Severac je prenais à la gare routière de la 40^{ème} rue un bus pour Camden, une banlieue de Philadelphie, où se trouvait les usines et laboratoires de la division informatique de RCA. Il pleuvait des cordes. J'avais une chambre réservée dans un motel où à mon arrivée le préposé au service ne fit un grand discours dont je ne compris pas un traître mot bien que je le ponctuais de 'YES' dont j'étais très fier. Il me remit une clef et à ma grande surprise je trouvais un autre homme déjà installé dans la chambre à deux lits. Que faire ? Je cherchais à comprendre avec mon dictionnaire et la patience de l'autre. Le grand discours de l'employé que j'avais si brillamment YESsé avait été pour me dire qu'ils avaient sur-reservé (aujourd'hui on dit 'overbooked') et me demander si j'acceptais de partager la chambre. L'autre était tout à fait correct et aimable. Le lendemain je pris un taxi pour me rendre à l'adresse du laboratoire RCA et m'efforçais de raconter mon aventure. Ils me firent transférer immédiatement dans un splendide Motel à peine ouvert dans le même parc où se trouvait le laboratoire, lui aussi à peine transféré, le tout se trouvant à Cherry Hill, confinant à Camden, mais nouveau centre 'High Tech' de Philadelphie alors que Camden retournait dans sa soupe (patrie de la fameuse soupe Campbell.) C'est là que j'ai fait connaissance avec la gastronomie américaine, le New York steak très saignant, les énormes pommes de terre de l'Idaho avec crème au fromage, les homards bouillis, la salade César et les légumes crus enfoncés dans un pot à glace, mais le tout sans pain ni vin, avec de grands verres d'eau du robinet javellisée et remplies de glaçons qui jaillissaient d'un broc que les serveurs s'empressaient de remplir à nouveau à peine une gorgée bue. Et puis cette boisson qu'ils appellent coffee et qui là aussi coule volontiers, qu'on le veuille ou non, de grandes cafetières dans de grandes et lourdes tasses et que l'on boit en attendant ou à la place du dessert.

Je fus très bien accueilli par le directeur du labo qui m'accoupla avec un ingénieur du développement du RCA301. Je passais ainsi presque un mois complet à travailler à la définition logique de l'interface du contrôleur de lecteur de cartes et à utiliser ce travail technique que je connaissais bien comme support et occasion d'apprentissage de l'anglais que je ne connaissais pas assez bien. Je préparais tous les soirs par écrit dans ma chambre tout ce que je devais dire, demander, suggérer, empêcher le lendemain. Bien entendu je ne pouvais pas me préparer à ce qu'ils me diraient et c'est là que je peinais et souffrais d'un stress ininterrompu. Certains malentendus me compliquaient la vie comme lorsque je n'avais pas compris avoir été invité à dîner chez mon collègue bien que lui ayant dit YES, en fait j'avais bien compris qu'il parlait d'un dîner mais ni où, ni la date ni l'heure. C'est là que j'ai découvert que le plus difficile dans une langue étrangère ce n'est pas de comprendre généralement le sujet débattu mais de savoir exactement si l'interlocuteur est pour ou contre, s'il est d'accord ou pas, s'il veut dire oui ou non.

Après tous ces efforts, à mon retour à Paris j'avais perdu cinq kilos.

Tous les vendredis soirs je prenais le bus pour New York pour le weekend. Je passais toute la journée à visiter les musées, en particulier le Metropolitan Museum où je découvrais non seulement un immense musée plein de vrais chef-d'œuvres mais aussi un restaurant self service spacieux et agréable, chose impensable, sacrilège à Paris à l'époque. New York me fascinait et me fascinerait encore si j'y retournais, mais ce n'est pas très original sauf peut-être dans l'une des deux significations possibles du mot, à savoir dans le sens de « fasciner une proie », « hypnotiser ». Ce n'est pas moi qui suis ébloui ni charmé, il y a bien peu de charmant à New York ni même d'éblouissant à part les clignotants des voitures de police et ambulances. Je m'y sens une proie volontaire qui cherche à justifier sa soumission par l'admiration. L'architecture de New York est immobile mais comme un cobra dressé est immobile. L'architecture de Paris est un mouvement qui offre des perspectives.

Retour chez Bull. Le projet sur lequel je travaillais serait destiné à remplacer la RCA301 ou plutôt à la continuer dans une zone performance prix supérieure.

Ce nouvel ordinateur reçut simplement le nom de « Machine intermédiaire » et je crois qu'après mon départ de chez Bull un prototype fut construit puis finalement abandonné. Mais en y repensant

je devrais en être cependant assez fier car j'avais sans le savoir inventé, (anticipé d'une dizaine d'années, je pense) le principe du « packet switching » qui devint une des plus importantes révolutions dans le monde des télécommunications. En effet le principe fondamental de cette machine était que les données n'étaient plus définies par leur adresse, c'est-à-dire leur position dans la mémoire, mais par leur nom qui était toujours inscrit dans le même 'packet' et précédant la donnée qui suivait et dont c'était le nom. La machine gérait automatiquement les correspondances entre nom et adresse réelle où trouver la donnée correspondante à ce nom. C'était pour nous une grande simplification de la programmation de l'ordinateur que j'avais définie comme « programmation en langage naturel ».

C'est aussi exactement le grand principe du « packet switching » qui rend les télécommunications (téléphone vocal compris) indépendantes du trajet sur les lignes et câbles physiques et en conséquence en multiplie les capacités de transmission. Avant le packet switch lorsque je téléphonais de chez moi à Paris il y avait des morceaux de ligne ou câble téléphonique qui étaient commutés pour être mis à ma disposition exclusive pendant toute la durée de ma conversation et cela s'appelait « line switching ». Aujourd'hui chaque petit morceau (inférieur à la seconde, je crois) de ma conversation est envoyé avec le numéro de mon correspondant et mon propre numéro de téléphone et circule sur la premier bout de fil ou câble qu'il trouve disponible choisissant celui qui le rapproche le mieux possible de son lieu de destination. Sur un même tronçon de ligne on trouve donc une succession de morceaux de conversations distinctes et sans rapport les unes aux autres qui viennent et vont vers leur destination individuelle sans savoir par quel chemin. Et comme vous avez tous expérimenté ça marche ! Et c'est pour cela que le téléphone et Internet sont aussi rapides et bon marché.

Ce n'est pas ma vantardise ou ma vanité qui soit intéressante dans cette histoire mais c'est la découverte de la puissance du raisonnement logique. Je ne connaissais rien de la technique de programmation, mon domaine était la logique. Il y avait chez Bull une équipe de 'logiciens' (ainsi nommée officiellement dans l'organigramme) dont je fus à un moment le chef. Les logiciens ne connaissais rien de profond ni à la physique électronique ni à la programmation, leur métier était d'organiser les éléments composants des machines afin qu'ils exécutent les instructions du programme à travers des circuits électroniques. Leur premier travail était de définir individuellement les instructions dont l'ensemble s'appelait le code d'instruction. Il fallait bien entendu écouter les programmeurs qui avaient pris des habitudes (parfois bonnes, parfois mauvaises) d'écritures des programmes et négocier avec les électroniciens dont les différentes technologies de circuits comportaient des vitesses d'exécution et des coûts différents. Mais avec ces conditionnements la liberté de création était à nous les logiciens. C'était d'ailleurs une sorte d'exception française, dérivant de notre culture cartésienne où la logique formelle était une branche de la philosophie avec la morale et la métaphysique. Aux Etats-Unis les logiciens n'existaient pas séparément des électroniciens. Ce fut ma chance d'être Français à cette époque car j'aime le raisonnement logique, que ce soit par atavisme ou configuration mentale personnelle. A mon entrée chez Bull j'avais étudié la logique Aristotélicienne dans un livre prêté par mon ami Germaniste philosophe Alfred Guth.

Donc muni de mon absence de bagage purement technologique je frayais mon chemin dans la « logique » des ordinateurs avec la liberté d'invention que donne le goût intellectuel pur, le goût de la provocation et de la contradiction. Mon invention n'en était pas une puisque je ne le savais pas et puisqu'elle correspondait simplement à un ordre logique des choses remises à nu par l'ignorance ou la démolition des idées acquises. Je pense aussi que plus tard l'invention de ce fameux « packet switch » fut faite en plusieurs endroits, dans plusieurs têtes au même moment et que la vraie bataille fut de la mettre en œuvre en modifiant toute une industrie, toute une infrastructure, toutes les habitudes aussi bien des constructeurs que des exploitants et finalement des utilisateurs. Ce qui est extraordinaire c'est de constater qu'il n'y avait pas besoin d'être ingénieur en télécommunications pour inventer le « packet switching » et en comprendre les avantages inestimables. Et ce qui est

certain c'est que j'aimais mon métier, comme disait Alain « car se plaire à son métier, c'est sans doute la plus haute sagesse, mais c'est aussi la plus rare. »

Autre remarque à propos de notre civilisation 'High Tech' où tout est commandé, conditionné, géré, influencé par l'électronique, la micro électronique, la nano électronique et l'informatique, il faudrait appliquer à cette situation un adjectif plus vrai et précis c'est-à-dire parler d'une civilisation « digitale », où l'analogique a disparu et où tout peut se mesurer, se transmettre, se commander, se contrôler avec des chiffres, et où ces chiffres ne sont plus de numération décimale mais 'binaire', à savoir à base 2 avec les seules chiffres '0' et '1'. Il faut ainsi savoir que le monde se représente sous toutes ses formes physiques et souvent aussi mentales par une succession de '0' et de '1', que toutes nos perceptions visuelles et auditives se réduisent à une succession de '0' et de '1'. Notre univers analogique est réduit à l'odorat et au goût, et à une petite partie, bien que la plus essentielle, de nos mouvements. En 1950 nos machines pouvaient écrire (en majuscule et sans accents ni cédilles ce qui fit dire à un 'professeur' qui nous jalousait et cherchait à nous enrôler, que « ce congrès d'informatique était bien placé puisqu'il se tient à BESANCON », j'en fus témoin direct), puis elles mirent longtemps à réussir à lire un texte écrit ou imprimé, puis à parler comme vous et moi, puis à imiter quelqu'un, vous et moi (lorsque nous parlons au téléphone ce n'est pas notre voix 'analogique' qui est transmise mais une restitution auditive d'une digitalisation acquise automatiquement de cette voix) puis finalement à écouter en comprenant ce qui est dit. Elles commencent aujourd'hui à reconnaître les images, les choses et les visages. Un jour elles pourront sentir et reconnaître parfums et odeurs et puis elles pourront reproduire et émettre n'importe quelle senteur. Finalement elles peuvent se déplacer en connaissance de cause, déplacer des objets, et donc construire des objets et c'est ce qui s'appelle la robotique. Bref la « digitalisation » envahit le monde de l'action et de la pensée et ne s'arrête qu'aux sentiments.

A côté des règnes animal et végétal il y aura bientôt le règne 'digital'. La digitalisation combinée aux sciences et technologies de la physique et de la chimie ouvre un règne sans limite.

Alan Turing l'avait démontré dès 1936 en intellectuel pure en construisant dans son esprit et son raisonnement sa fameuse machine idéale, la machine de Turing, jamais existante physiquement mais universellement puissante pour l'esprit et l'ambition, en démontrant que tout algorithme quelque soit sa complexité peut être résolu par une suite non limitée d'opérations logiques bien définies et de types limités programmables et exécutées séquentiellement et avec enregistrement des résultats intermédiaires dans la séquence. C'est un peu compliqué mais nous sommes ici à l'intérieur d'un bijou du raisonnement pur sans contraintes physiques très voisin de la mathématique et de la philosophie et loin de la technologie, ou mieux, indépendant de celle-ci qu'elle se trouvera cependant à influencer de façon magistrale. Turing est un de mes héros en chef de la science avec Einstein, Gödel, Darwin, Planck, Kant, Newton, Leibniz.

Comme pour l'évolution où la notion de progrès n'est pas relevante et remplacée par « Le Hasard et la Nécessité » (Jacques Monod), la digitalisation du monde est source de changement et non de progrès, étant entendu qu'il dépend de nous d'orienter le changement vers le progrès, si toutefois on pouvait savoir ce que cela veut dire, et puisque là aussi tout dépendra des hasards et des nécessités. Mais notre capacité de changement, contrôle de l'évolution, lutte contre l'entropie du monde, devient quasi illimitée et de plus en plus rapide.

Ma visite chez RCA était couronnée de succès et tout allait pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles. C'est à ce moment que la direction retourna à de vieux réflexes de népotisme et décida de nommer un des leurs à la direction des études et donc de me transférer sous ses ordres. C'était un gentil gendre Michelin ou voisin mais aussi tout à fait con con, il portait des gants sans doigts pour conduire sa DS Citroën, je disais à tout le monde, et tout le monde riait de ma mésaventure, que j'étais en quelque sorte son 'brevet d'incompétence'. Je dois dire qu'il tolérait tout de ma part ayant ce petit brin d'intelligence du parasite qui sait qu'il ne peut vivre sans celui auquel il est attaché. Bref, vers la fin 1962 je n'en pouvais plus de l'avoir sur le dos et qui pleurait sur mon injustice à chaque vacherie que je lui sortais. Je commençais à sentir l'envie de démission.

Mon ami Dreyfus m'avait dit qu'il partait et je lui fis sentir que je n'en étais pas loin moi aussi. Il me proposa d'attendre un mois avant de prendre une décision définitive car il savait qu'une société américaine d'informatique devrait prochainement se décider à ouvrir un bureau à Paris et qu'ils auraient probablement besoin d'un type comme moi mais il ne pouvait encore me donner aucun nom. Patience, d'ici un mois il pourrait certainement me dire quelque chose. Quelques semaines plus tard il m'appelle mais avant qu'il ne m'ait révélé quoi que ce soit je lui dis « il n'y a qu'une boîte américaine qui m'intéresse, c'est Control Data ». Et c'était ce nom là qu'il voulait me dire. Aucune magie, simplement le fait que mon job exigeait que je maintienne une connaissance détaillée et approfondie de toutes les machines concurrentes et bien entendu Control Data ne pouvait pas passer inaperçue bien qu'il y ait à l'époque de nombreux constructeurs puisque toutes les sociétés industrielles voulaient elles aussi être dans l'informatique, Ford et Xerox et General Electric et tant d'autres aujourd'hui et depuis longtemps disparues de la spécialité. Control Data aussi disparut à son tour, mais beaucoup plus tard et pour d'autres raisons. Mais à l'époque Control Data était la seule société qui ne faisait que de l'informatique, elle avait été créée pour cela alors que les autres s'y essayaient en créant une division informatique, sans toujours la conviction nécessaire et dans une sorte d'attitude « pourquoi pas nous ? » Ils pensaient tous qu'un manager est un manager et donc il peut tout faire s'il est un bon manager. Et ils se sont tous cassé la gueule. De plus Control Data travaillait déjà à un ordinateur géant (Super Computer) qui avait un inventeur déjà célèbre, Seymour Cray que je devais bien connaître plus tard et un prestigieux président fondateur, Bill Norris qui devint plus tard mon mentor et protecteur. La technologie des ordinateurs Control Data était impressionnante pour quelqu'un comme moi qui avait vécu le désastre technologique du Gamma60. Un simple détail tant démonstratif de notre retard scientifique-technologique en France : le fameux Gamma 60, orgueil national, dont j'avais donc défini en grande partie la *logique* de circuits, avait besoin pour fonctionner d'une centaine de voltages différents d'alimentation électrique – la CDC1604 : deux seulement – je n'étais pas pur électronicien, mais tout de même c'était ma formation de base – et cela était incroyable : deux voltages – ça leur suffit ! j'avais compris pourquoi le Gamma 60 ne pouvait pas vraiment fonctionner. Avec cent voltages différents il devient impossible de gérer les tolérances de façon à ce qu'elle ne se rentrent pas dedans- conclusion simple : je veux travailler chez Control Data ! Je donnais donc ma démission de chez Bull que le récemment nommé nouveau Directeur Général tenta vainement de me faire reprendre « Beaugonin, on me dit que vous voulez quitter cette société dans laquelle je viens juste d'entrer, l'un de nous deux fait une bêtise et comme ce n'est pas moi... »

Début mars 1963 j'étais à la disposition de Control Data

Mais avant d'en parler je voudrais faire un petit détours accompagné de mon beau-père Raymond Charon.

Et puis aussi un grand détour par l'Italie et Sienne sur les traces d'André Suarès.

Raymond Charon et voyages en Normandie

Raymond Charon, beau père donc, était un personnage bien extraordinaire que j'admirais beaucoup et qui me le rendait bien. Il me présentait en disant « mon gendre qui est ingénieur mais cependant une personne très cultivée... » Lui était une sorte de représentant de commerce qui démarchait les fabricants de lessives ou de gâteaux et de bonbons pour leur vendre les emballages et confections commerciales pour le compte d'un cartonneur imprimeur d'Auxerre. Mais lui non plus n'avait pas du tout l'air de ce qu'il faisait: complet trois pièces sur mesure, chemise en demie mesure, cravate ou nœud papillon de soie, chaussure cirées brillamment, chapeau à bords roulés (homburg), gants et parapluie à l'occasion de pluie, moustache rasée de près et mains très fines et soignées, sans parler des fixes chaussettes rarement visibles bien entendu. Le soir il se présentait toujours pour 'souper' après avoir endossé sa 'Guitry' noire avec revers de soie. Il m'en avait fait acquérir une que je portais aussi volontiers aux dîners car il avait une grande influence, sinon sur moi, sur mon comportement. « Vous qui n'êtes pas comme tous ces ingénieurs » me prenant à témoin à tous

propos d'appréciations culturelles sur un monument, un objet de qualité ou un tableau. Grâce à lui je devenais très dandy ce qui plaisait à Baudelaire et à ma belle mère Simone. Je découvrais peu à peu que 'père', comme il se faisait appeler de moi, était constamment sur la défensive avec les quatre femmes qui le tenaient prisonnier et dont une, sa mère que je n'ai pas connue, était morte bien des années auparavant et pour laquelle il entretenait une profonde dévotion dont les rites n'acceptaient aucune modification ni déviation, continuait à vivre à travers une sœur jumelle, tante Jenny assez antipathique et un peu garce qui abusait volontiers de l'affection sur elle reportée et lourde de souvenirs de son neveu. Sa mère était veuve ayant perdu son mari très jeune (**avant la** première guerre mondiale, je crois) et avait élevé ce fils unique en des temps difficiles. Et puis il y avait sa femme Simone et sa fille Chantal ma première épouse dont la pression vitale sur lui ne se relâchait jamais.

Simone, lorsqu'elle était vexée par quelque négligence de son mari à son égard le punissait en ne lui adressant pas la parole, pas un seul mot même pour la vie domestique pendant plusieurs jours. Pourtant ils partageaient le même lit assez étroit dans la même chambre. L'hérédité 'mémétique' recommandait à Chantal la même attitude punitive à mon égard. (Les mèmes sont une invention de Richard Dawkins qui appelle ainsi les 'gènes' de l'hérédité sociale des comportements et leur évolution). Cependant Chantal ne pratiquait pas ce genre de représailles vis-à-vis de son père ou de sa mère, à la place elle cassait volontiers une pile d'assiette, surtout si elles étaient belles. D'ailleurs elle adorait son père mais je n'ai jamais su quelles étaient véritablement les sentiments de Simone pour Raymond. Ceux de Raymond pour Simone je les ai découverts le jour où il me dit sur le chemin de la gare St Lazare « votre belle-mère paiera un jour pour tout le mal qu'elle a fait... » (en fait elle n'a jamais rien payé, que je sache) et il se réjouissait ouvertement lorsque je suis, moi, resté six mois vivant dans le même appartement sans jamais lui adresser la parole, prenant mes repas dans notre chambre, ne répondant jamais aux petits mots qu'elle passait sous la porte pour me supplier de lui pardonner. Elle m'aimait bien et était surtout fière du type qui avait épousé sa fille, et moi je l'aimais bien, comme ça, seulement j'avais voulu lui faire cette vacherie pour la punir de sa méchanceté envers sa fille, mon épouse. Elle m'avait un jour fait cette confidence « Chantal a un mauvais fond, méchant, un jour, elle avait à peine 4 ou 5 ans, elle m'a dit que mon chapeau était affreux ! » Ceci dit elle portait souvent de très beaux chapeaux dont elle cachait l'achat à Raymond le plus longtemps possible et lorsqu'il remarquait qu'elle était décorée d'un nouveau couvre chef elle prétendait qu'elle l'avait depuis longtemps, et qu'il ne faisait jamais attention à ce qu'elle portait, et que c'en était bien la preuve.

Raymond était né Bélier ascendant Vierge (ou le contraire) et cela définissait très bien son caractère combinant un Soleil incendiaire énergétique avec un Mercure maniaque de la patience, de l'ordre et de la mesure. Je me complais à me remémorer quelques exemples de cette originalité peu commune dans le rapport avec les êtres et les choses qui ont besoin d'être mis en ordre qu'ils ou qu'elles le veuillent ou non. Il aimait demander à quelqu'un, et c'était un piège et une leçon de conduite, comment on fait sortir le dentifrice de son tube ou prend le cirage de sa boîte, car il faut bien entendu penser d'abord au tube et à la boîte presque vides, et surtout lorsqu'ils sont encore pleins ou presque. En effet il vaut mieux presser le tube par le bout et non au milieu et prendre le cirage sur les bords et non au centre, la récompense viendra plus tard à tube et boîte presque vidés, alors que tant qu'ils ne sont pas presque vides cela ne fait aucune différence mais l'ordre consiste à se compliquer la vie le plutôt possible et donc le plus longtemps possible afin de se la faciliter le plus tard possible et pour peu de temps. Tout ce que l'on perd en effort est gagné en ordre.

Dans sa douce maison de campagne près de Bayeux où les coupures de courant étaient fréquentes le bon ordre exigeait de disposer des bougies et allumettes dans chaque pièce à une place facile d'accès. Un jour Raymond entra dans la salle à manger montrant triomphalement une boîte d'allumette « j'ai trouvé la boîte d'allumettes du salon dans la bibliothèque ! » Il avait écrit sur chaque boîte le nom de la pièce où elle était placée à côté du bougeoir en attente d'une panne.

En aristocrate de goût il faisait à ses clients des cadeaux au contenu culturel et artistique indéniable comme l'Histoire Illustrée de l'Architecture Urbaine en douze volumes. Mais comme il n'offrait à

chacun qu'un volume par an et qu'il voulait leur construire une collection complète au fil des ans et ainsi flatter leur intellect ou ce qui en tenait lieu, et aussi par la même occasion consolider leur fidélité de clients, il devait noter avec précision le numéro du volume auquel chacun était déjà parvenu afin de ne pas commettre l'impair de se tromper dans les séries souvent différentes de chacun. Il passait donc de longues soirées de décembre à faire les tableaux nécessaires, commander les exemplaires en nombres précis et faire les paquets individuels, sans jamais se tromper et surtout, en cas d'erreur d'avoir un système du genre comptabilité à double entrée afin de les découvrir.

Un dernier exemple me revient souvent en mémoire et me fait sourire de nostalgie.

Il avait un plan annuel pour les fins de semaine à Ryes dans sa maison de campagne : cela commençait aux environs de la Toussaint avec les visites espacées de trois semaines jusqu'au printemps où l'espace se réduisait à deux et finalement à une semaine au début de l'été. Il prenait toujours le train le vendredi soir à la gare St Lazare mais le cérémonial commençait la veille au soir par l'enregistrement en bagage accompagné de la panier d'osier pleine de linge sale qu'il emportait pour le faire laver à la campagne là où le lavage était fait à la main et au savon de Marseille et n'abîmait pas le linge qui d'ailleurs sentait bien meilleur. Très simple, non ? Je l'accompagnais souvent porter la panier à la gare et il m'expliquait inévitablement et à chaque fois les avantages énormes que cela comportait et me trouvait d'accord. Peut-être cherchait-il à se justifier pour recevoir mon approbation et se donner du courage. Il y avait donc en lui ce conflit permanent entre le devoir raisonné, la logique extrême opposés à l'agrément du laisser-aller. La logique et l'ordre de la Vierge à laquelle l'incendiaire Bélier ouvrait le chemin en brûlant tout ce qui pouvait l'obstruer. Il était très fier lorsque devant lui on racontait la chose à des tiers qui riaient, et il en riait aussi comme d'un bon tour qu'il se jouait à lui-même. Parfois aussi je l'accompagnais pour le voyage d'un weekend. Et alors se déroulait un autre scénario d'une incroyable logique appliquée au désagrément d'une inefficacité toute artistique qui représentait ce qu'aujourd'hui on appelle 'Performance Art' avec pour seul but de faire réfléchir le public et qui dans notre cas était le démontage puis le remontage de ce que l'Art Contemporain appelle une 'Installation'. Voici donc ce scénario. Arrivant à la gare de Bayeux il restait 3 Km pour atteindre la maison de Ryes et pour ce dernier trajet au lieu de prendre simplement un taxi nous faisons environ un km à pied pour arriver à un petit hôtel particulier qui appartenait à de vagues et lointaines cousines de Raymond, deux vieilles filles que je n'ai jamais rencontrées et qui lui louait un garage où il laissait la 'voiture de Ryes', une vieille Renault 4L, je crois me rappeler. Ce garage se trouvait dans la cour de l'hôtel accessible par une belle entrée cochère et son large couloir traversant toute l'épaisseur de la partie façade de la maison. L'originalité de ce couloir était d'être entièrement meublé bien que personne n'y séjourne jamais. Il fallait donc enlever tous les meubles en les rangeant où l'on pouvait et rouler le tapis dans un coin (démontage de l'installation) avant de pouvoir y faire passer prudemment la voiture, puis remettre tout en place (remontage de l'installation) avant de partir pour la gare, y retirer finalement la panier de linge et rouler vers Ryes. Le tout durait une bonne heure mais c'était tout de même très « privilégié et pratique d'avoir une voiture et un garage sur place, n'est ce pas Gérard ? » Arrivée à Ryes il fallait encore, l'hiver, allumer quelques poêles à bois et la vieille cuisinière noire avec sa barre frontale en cuivre. Quel art de vivre !

Sienna et l'Italie

C'est aux environs de 1959 que je fis mon premier voyage en Italie et directement vers Siena. Nous avons voyagé ma première épouse et moi avec mon frère Claude car il avait une petite voiture et était célibataire à l'époque.

« Avant de passer le seuil de Sienna, qu'on vienne du sud ou du nord, on chemine dans une vallée lunaire ; Les longs cierges noirs de cyprès veillent éteints sur les cendres, les uns en files de deuil, les autres en cercle, formant un concile pensif ; et les sables gris ondulent sous le ciel comme des dos d'éléphants qui marchent sous terre, ne laissant affleurer que leur échine.

Soudain la ravissante ville, la plus près du ciel que je sache, surgit en corbeille, d'où s'élance le plus haut et le plus svelte des lys. »

Ce beau texte m'avait à l'époque enthousiasmé et invité au voyage. Aujourd'hui j'aime et admire encore beaucoup la métaphore des éléphants cheminant sous terre, qui est aussi très exacte, mais je sais que la mémoire peut se tromper en renforçant nos admirations ou illusions aux dépens d'une réalité qui, dans le cas d'un paysage, peut encore exister et reste donc vérifiable. Ce paysage décrit par Suarès n'est ni au nord ni au sud mais à l'est et il ne s'agit pas d'une vallée mais d'une ample ondulation de collines dont chaque sommet offre une vue imprenable sur toutes les autres séparées par de profondes vallées qui descendent en pentes tumultueuses mais douces et bien arrondies comme des vagues de terre avec sac et ressac, roulant sur une mer de terre. Il ne s'agit pas de sable mais d'une terre grise et lourde et qui semble stérile par l'absence totale d'arbres malgré les quelques files de cyprès (l'image de Suarès est juste mais plus d'exception que de règle générale. Nous sommes arrivés à Sienne à la nuit tombée et avons eu beaucoup de mal à ressortir du labyrinthe de la ville médiévale où les automobiles étaient encore autorisées. Notre hôtel, Villa Terraia, était en bordure de la ville dans un parc entouré de collines d'olivier avec belle vue sur la tour (le lys) de la place du Campo et la cathédrale. Le lendemain découverte de la merveille. Je ne peux faire mieux que citer le début d'une poésie que j'écrivais il y a quelques années :

*Je connais de ces paysages enchanteurs
Là où l'homme autrefois sublimait la nature,
Aux douces pentes rayées de filets de vigne,
Ou bien carrelées d'olivier vert argentés,
Allées qui serpentent clouées par des cyprès.*

*J'y connais une ville dont le nom me ravit,
Nom de femme endormie, tout de rose vêtue,
Qui toute l'année repose nonchalamment
Sur les joyaux anciens qu'elle ne mérite plus,
Mais qui parfois s'éveille en éclairs fulgurants.*

*Rues qui sillonnent creusées entre les maisons
Comme des gorges profondes pavées de gris,
Où les larges corniches des palais de pierre
Sont comme des trottoirs envolés de la rue
Pour venir se poser là haut au bord du ciel.*

*Je connais dans cette ville, belle et trop calme
Au creux de trois collines, là où elles se croisent,
Doux secret de femme entre le ventre et les cuisses,
Un espace profond, tout autour arrondi,
Douce empreinte laissée par un ventre bombé.*

*La haute tour plantée au plus bas de la pente,
Entre la lance et le lys, dressée vers le ciel,
Ignorante du monde, veille sur la ville,
Phallus géant qui la pénètre et la soulève,
Mère infatigable, satisfaite et tranquille.*

*Dans cette espace unique trop plein de son vide,
Un rite terrifiant, superbe, irrésistible
S'accomplit pareil et toujours renouvelé,
Violences amoureuses et plaisirs nerveux,
Travail énorme de quatre jours, et naissance.*

Après trois jours enchanteurs nous partions pour descendre en enfer au bord de la mer à Piombino où mes compagnons de voyage avaient réservé pour la plage, la laideur, le bruit vulgaire des vacanciers du bronzage. J'en pleurais presque et demandais au concierge des informations sur les transports publics pour retourner à Sienne. Je décidais de partir dès le lendemain matin à l'aube en autobus brinquebalant abandonnant femme et frère à un sort qui leur plaisait et qui me laissaient volontiers partir vers le mien qui m'attirait. J'arrivais à Sienne quelques jours avant le Palio, allais à pied à la Villa Terraia où tout était plein. J'y laissais mon petit bagage et retournais en ville, toujours à pied mais à travers les champs d'olivier. Ne parlant pas italien et ne sachant rien sur la fête du Palio je me trouvais entraîné de force de foule sur la place où se déroulent les courses de chevaux préparatoires à la grande course du 16 août. C'était pour moi le coup de grâce de découvrir que cette ville, et cette place dans cette ville, pouvaient se transformer en mise en scène d'un théâtre géant pour une représentation que je devais plus tard considérer comme certainement la plus grandiose célébration populaire imaginable et imaginée par le génie des siennois d'autrefois, célébration de la force du destin où le drame et la fête se joignent dans une spirale infinie d'espérances et de craintes, de victoires et défaites, d'amour et de guerres, de joies et de tristesse. Ce fut ma rencontre définitive avec Sienne, en deux épisodes rapprochés et intenses séparés par un bref faux pas qui renforçait ma passion naissante. Sienne qui est située à l'intersection de trois collines disposées en étoile avec la cuvette centrale de la fameuse Piazza del Campo, est aussi entourée de trois paysages totalement différents avec au nord le Chianti, à l'est la zone dont parlait Suarès dénommée 'crêtes siennoises' et à l'ouest et sud une région très boisée 'la Montagnola'. Il est rare de trouver des paysages aussi différents aussi voisins. C'est une région bénie des dieux peut-être, mais des hommes sûrement. Je suis ensuite revenu à Sienne presque tous les ans et puis enfin plusieurs fois par an et finalement pour y vivre et, si je dois vraiment un jour, à vous mes futurs lecteurs, de ce lieu magique y faire mes adieux.

La Piazza del Campo à Siena et ses onze entrées tentaculaires

Dans la magie de Sienne, les pouvoirs civils et religieux sont très harmonieux, ils s'opposent avec la courtoisie qui garantit l'éternité du désaccord dans la paix d'une hypocrisie sociale où chacun trouve avantage et protection. La tour de l'hôtel de ville, placée au point le plus bas de la Piazza del Campo, est bien plus haute que le clocher de la cathédrale, mais celle-ci étant située au sommet de la ville, celui-là s'approche malgré tout de quelques mètres plus près du ciel. On n'a jamais su ailleurs disposer le monument le plus haut au point le plus bas, de sorte que le ciel est volontiers laissé à dieu, mais de la terre, de cette place sublime, ce qui nous attire vers le haut ce n'est pas le clocher mais la tour de garde, fleur géante ou lance dressée, qui veille sur nous les humains et nous enchante par sa beauté puissante. C'est ici que le peuple se promène et vit de fierté civile, et où les palais ne se devinent pas tous à leur façade qui réussit à en cacher l'aristocratie dans une harmonie de briques pauvres.

Je dessine et peins cette place depuis vingt ans sous toutes ses couleurs, en toutes saisons, toujours en lumière, et en toutes ses géométries rayonnantes du centre de ses onze entrées ou sorties qu'il faut parcourir en zigzag, entrant en avant et sortant en arrière onze fois à la manière d'une couturière ourlant une couronne. Tout en bas, derrière Piazza del Campo, poursuivant la descente par les deux rues étroites qui pincent le Palais de chaque côté, on tombe sur un plateau légèrement incliné d'une autre place, Place du Marché, jumelle en quelque sorte, tout aussi belle, fermée de trois côtés avec en fond l'immense palais de dos et sa tour encore plus hauts puisque nous sommes descendus, ouverte vers l'avant en entonnoir renversé sur la vallée qui coure vers le sud jusqu'au majestueux Monte Amiata à plus de cinquante kilomètres.

Une curiosité remarquable est que, d'où que l'on vienne dans cette ville perchée en selle entre trois collines en étoile, et même s'il faut d'abord monter, parfois assez rudement, on finit toujours par

une descente dans cet ensemble jumeau, le salon de la cité et sa véranda à ciel ouvert sur les jardins et la campagne.



Piazza del Campo (3)

- Acrylique sur bois - 40x50cm - 4/2013

Je ne saurais mieux évoquer ce lieu qu'en proposant ici le poème que j'ai composé à ce sujet
Le Palio des Contrades de Siena

Je connais de ces paysages enchanteurs
 Là où l'homme autrefois sublimait la nature,
 Nature ordonnée qui chante certains espaces
 Choisis de la terre sauvage survivante,
 Ces douces pentes rayées de filets de vigne,
 Ou bien carrelées d'olivier vert-argentés,
 Allées qui serpentent clouées par des cyprès
 Entre les murs et les forêts aux champignons.

Loin du Chianti charmeur, qui arrive de l'Est
 En navigant à travers les 'crêtes' siennoises,
 Depuis l'abbaye bien cachée dans une gorge,
 Jusqu'à 'Leonina', sommet chauve et lunaire,
 Chevauche la magie de ce balancement
 Sur les longues vagues de terre rude et crue,
 Qui parfois ondoie sous un manteau vert,
 Puis se brule vive comme l'or du soleil,
 De la proue à la poupe, de bas et de haut.
 Le mont Amiata apparaît et disparaît,
 Lointain, majestueux dans le gris azuré,
 Fermant le rivage opposée de terre-terre.
 Pauvre terre, sèche, mais toujours travaillée,
 Empreinte bien réelle d'humaines fatigues,
 Eternité du changement de ses lumières,
 A l'instant, au moment, à l'heure, jour et nuit,
 Lumières de saisons, du ciel et des nuages,
 Ombres du ciel, éblouissement et douceur.
 Le grand phare déjà visible au loin nous guide
 Comme une aiguille magnétique de boussole.

J'y connais une ville dont le nom ravit,
 Nom de femme endormie, tout de rose vêtue,
 Qui toute l'année repose nonchalamment
 Sur les bijoux anciens au mérite perdu,
 Mais qui parfois s'éveille en éclairs fulgurants.
 Rues qui sillonnent creusées entre les maisons
 Comme des gorges profondes pavées de gris,
 Où les larges corniches des palais de pierre
 Sont comme des trottoirs envolés de la rue
 Pour venir se poser là-haut au bord du ciel.

Tout en haut de la ville au centre religieux
 Avec tant de couteux excès décoratifs
 Offerts à l'admiration et respect soumis
 Des pauvres et des malades soignés ici
 Dans le premier des hôpitaux moyenâgeux,
 A côté des merveilleux restes projetés
 D'une grandeur anéantie par la peste,
 La cathédrale où un peuple levé de nuit
 Accompagnait en procession et aux flambeaux
 Une œuvre d'art de Duccio di Buoninsegna.

Je connais dans cette ville, belle et trop calme
 En selle de trois collines, qui là s'y croisent,
 Fauteuil immense du salon des citoyens,
 Doux secret de femme entre le ventre et les cuisses,
 A la grille d'une rivière souterraine,
 Un espace profond, tout autour arrondi,
 Douce empreinte laissée par un ventre bombé.

La haute tour plantée au plus bas de la pente,
 Au point de fuite vers le ciel, entre la lance et le lys,
 Phare construit pour qui est déjà arrivé,
 Ignorante du monde, veille sur la ville,
 Chef d'œuvre de l'anamorphose gigantesque,
 Illusion de réalité géométrique,
 Fleur blanche là-haut, pour nous restés tout en bas,
 Pilier agile de cette voute d'azur,
 Phallus géant qui la pénètre et la soulève,
 Mère infatigable, satisfaite et tranquille.

Dans cet espace unique trop plein de son vide,
 Un rite terrifiant, superbe, irrésistible,
 Somptueux orgueil d'un destin inévitable,
 S'accomplit pareil et toujours renouvelé,
 Renouvelé le placenta de tuf en terre,
 Quatre jours de joyeuses fêtes d'espérance,
 Au silence du gong obsessif du 'Sunto',
 Dix guerriers aux couleurs choisies du noir au blanc,
 Sur dix chevaux nerveux rendus incontrôlables
 Entre deux cordes de lin tendues en travers,
 Parmi les chants, cris, et silence assourdissant,
 Violent orgasme collectif et passionnel,
 Violence amoureuse en seulement trois tours,
 Tout s'élançait et culbute en une course folle.
 La mort est aux aguets, pourtant la vie triomphe.
 Un Palio est né de la lutte fratricide,
 Mais dans la folle joie criée de tous, ou presque,
 Toute la famille du père reconnu
 Court délivrer l'enfant du plasma de la terre.
 Le rite est accompli, le placenta levé.
 Siena, mère délivrée, repose paisible.

*Abbaye de Monte Olivetto Maggiore
 Chianti, au nord de Sienna
 Les crêtes, nom de la zone à l'est de Sienna
 Leonina, magnifique colline dans les crêtes
 Amiata, le mont le plus élevé de la province
 Sunto, grosse cloche du sommet de la tour*

La route des crêtes de Siena à Asciano

« Avant de passer le seuil de Sienne, ... on chemine dans une vallée lunaire ; les longs cierges noirs des cyprès veillent éteints sur les cendres, les uns en file de deuil, les autres en cercle, formant un concile pensif ; et les sables gris ondulent sous le ciel comme des dos d'éléphants qui marchent sous terre, ne laissant affleurer que leur échine. »

André Suarès, Le voyage du Condottière, Sienne la bien-aimée.

“Quand je serai vieux, je voudrais avoir le privilège de retourner sur cette route de Sienne qui n'a pas d'égale au monde pour y mourir dans un fossé, entouré seulement de la bonté de ces italiens inconnus que j'aime.”

Albert Camus, Carnets de voyage.



Les Crêtes (2) - Environs de Sienne

- 5-9-2012 - Acrylique sur bois - 40 x 50 cm

Control Data France

Retournons en mars 1963. Nous habitons 5 Rue Paul Louis Courrier dans un charmant petit appartement un peu bancal au 3^{ème} étage avec nos deux enfants Axel et Delphine. Mon bureau ne pouvait donc qu'être la table du coin salle à manger, mais quoi y faire, je n'en avais aucune idée, j'avais simplement une lettre sur papier en-tête CONTROL DATA CORPORATION qui m'embauchait à un salaire à peu près double de ce que me donnait Bull. J'étais seul en France et l'homme qui avait signé la lettre, Ed Strickland était à Lucerne en Suisse où je lui téléphonais pour lui demander quoi faire. Mais je parlais si peu et si mal anglais que j'avais préparé par écrit une petite conversation, enfin une moitié de conversation, la mienne, et je savais que mon problème serait sa moitié à lui dont je comprendrai probablement au mieux 10%, d'autant plus qu'il bafouillait et parlait dans sa barbe (sans barbe) avec un affreux accent de Minneapolis. Je demandais donc à Chantal de garder les enfants silencieux dans leur chambre afin de mettre toutes les chances de mon côté et de ne pas ajouter un problème d'ouïe à celui de la compréhension. J'avais préparé un texte où je lui proposais de venir à Lucerne pour parler et je compris que cela lui convenait parfaitement. C'était aussi, je crois, la première fois que je téléphonais hors de France ce qui ne se faisait à l'époque que par l'intermédiaire d'une opératrice. Le Fax n'existait pas et les entreprises utilisaient un système appelé Telex, une sorte de machine à écrire qui imprimait le texte

et faisait des trous dans une bande perforée qui servait à envoyer le message par lignes spéciales au numéro du destinataire où la machine perforait une bande avec les mêmes trous (si possible) et que l'on convertissait en texte (le même texte si possible) imprimé tout en majuscule. Bien entendu je n'avais pas de Telex chez moi. Heureusement le système du Fax était en train d'arriver en connexion sur les lignes téléphoniques normales. J'achetais donc à mes frais un billet d'avion pour Zurich puis de train pour Lucerne. A la gare je pris un taxi pour me rendre à l'adresse indiquée qui était à la fois résidence et bureau et où je fus accueilli par une jeune femme, Mme Strickland, qui réussit à me faire comprendre que le bureau n'était plus là, mais en ville. Attendant un nouveau taxi je cherchais quelque amabilité à dire à cette dame peu encourageante qui vivait dans une jolie maison avec vue imprenable et magnifique sur le Lac des Quatre Cantons sous un ciel tout bleu et un soleil resplendissant ce jour là. Je lui en fis compliment qu'elle rejeta avec dédain et insatisfaction évidente, du moins c'est ce que je compris. Pauvre Strickland, mais il la divorça bien des années plus tard. Je ne me souviens pas de ce qui se passa au bureau sinon que je connus Gene Baker, Jim Guzy et Ray Skoe (qui eurent tous un certain rôle dans ma carrière) et je rentrais à Paris avec une liste de personnes et d'entreprises qui avaient écrit à Minneapolis et demandé des informations sur les machines Control Data, et aussi un chèque à mon nom pour compenser mon premier mois de salaire et les dépenses de fonctionnement initiales.

J'ouvrais un compte à mon nom dans une autre banque que la mienne où je versais le chèque de Control Data. Je cherchais un bureau à louer et ce fut 18 Rue de Clichy juste à côté du Casino de Paris, deux pièces. Je recrutais une secrétaire, Michelle Sibeud, qui avait travaillé à New York comme sténographe anglaise et pouvait facilement corriger mon anglais encore très bancal. J'achetais en papeterie un bloc de bulletin de paye pour pouvoir me payer légalement avec toutes les retenues du code du travail. Je contactais les gens qui avaient contacté Control Data. Le premier était responsable du centre de calcul d'un établissement de recherche nucléaire militaire, top secret. C'était Alain Vidart, polytechnicien de haute taille et qui avait déjà décidé d'acheter le CDC3600, un des plus puissants ordinateurs de l'époque. Ce centre utilisait un Gamma 60 de Bull et Vidart savait que j'en étais un des pères. Il détestait IBM. Notre première rencontre avait plus l'air d'une conversation entre vieilles connaissances que d'une négociation commerciale. L'accord fut complet et je n'avais plus qu'à écrire le contrat d'achat, prix entre un et deux millions de Dollars, je ne sais plus. Cependant le client désirait ardemment que j'embauche le chef de l'équipe de maintenance de chez Bull et que ce monsieur Lenoir Deleuval soit formé sur la machine Control Data pour devenir notre chef de l'équipe d'entretien. J'acceptais sous réserve que ce jeune technicien soit capable de suivre la formation en langue anglaise. Je le convoquais, il ne connaissait pas un mot d'anglais, je ne l'embauchais pas mais lui offrit de payer son salaire pour un mois qu'il consacrerait à l'étude intensive de l'anglais (cours payés par nous) et qu'ensuite il reviendrait me trouver et que nous ne parlerions seulement anglais pour négocier son embauche. Un mois plus tard, impressionné par sa détermination plus que par son niveau d'anglais il sortit vainqueur de cet entretien épuisant pour nous deux.

Jacques Johnson

Entre temps une chose curieuse me fit penser à un horoscope que mon collègue Claude Vallet m'avait fait étudier et qui appartenait à un étrange et joyeux personnage, collègue de chez Bull que je ne connaissais que de vue mais dont on parlait en termes plus admiratifs qu'élogieux, plus inquiétants que confiants, plus plaisantins que sérieux, bref plus originaux que traditionnels. Il était technico-commercial et vendeur mais aussi mathématicien ayant contribué à un ouvrage de référence sur le calcul matriciel. J'appelais donc Claude et lui demandais « que penserais-tu de Johnson comme vendeur avec moi ? » - « Fantastique ! ». J'appelais Jacques Johnson pour une rencontre - il arrive dans mon bureau et avant même d'entendre ma proposition in me dit « d'accord, vieux » et je l'ai embauché sur le champ. Il fut fondamental dans notre développement et nous devînmes inséparables collègues et amis personnels. Il m'a toujours adressé gentiment comme « vieux ». Il était beaucoup plus cher en notes de frais qu'en salaire mais il savait vendre

aux gens capables d'acheter, évaluer leur possibilités, leurs difficultés, leurs envies, leurs besoins, devenir leur conseiller, se rendre inévitable et indispensable. Toujours joyeux, de bonne humeur, optimiste, ironique rarement sarcastique, toujours facétieux comme lorsque je lui montrais fièrement trois petits tableaux du XVIII^e italien que j'avais acheté chez un antiquaire de Carmel, Californie, et qu'il dit « si tu nettoies un peu tu découvres le tampon de Sears & Roebuck ». Un invraisemblable lecteur, lorsque nous voyagions ensemble il achetait une douzaine de journaux et revues et toutes les dix minutes il m'en passait un paquet qu'il avait fini de lire. Je dis bien, lire car quelques heures plus tard quand je lui parlais d'une chose que j'y avais lu à mon tour et avec ma lenteur habituelle il entraînait parfaitement dans le débat ajoutant des citations de l'article en question qu'il avait donc effectivement lu. Et la même scène se répétait plusieurs fois. Il dévorait la lecture comme il dévorait la nourriture, il disait que pour lui le plaisir de manger ne venait pas du goût des aliments mais du passage physique dans l'estomac, la masturbation de l'œsophage. Il buvait peu mais s'enivrait avec peu et parfois devenait incontrôlable, toujours en excès de joie. Ces quelques bêtises ne tiraient jamais à conséquence car il savait s'en souvenir, les reconnaître et s'en excuser de façon telle que le pardon total et sans arrière pensée devenait inévitable et toujours accordé avec le même sourire du pénitent.

Jacques vivait aussi une belle et étrange histoire qu'il mit de nombreuses années pour finalement me la conter car une telle histoire ne se raconte pas, elle se conte. Très souvent depuis le début de notre collaboration Jacques se défilait souvent le soir à l'heure du dîner ou bien aussitôt après un dîner d'affaires à peine terminé, et lorsque nous lui demandions pourquoi il avait le feu aux fesses, qui était sa petite amie, avec force plaisanteries banales et sans esprit, « je dois aller chez ma sœur » répondait-il avec un beau sourire. Cela dura des années sans que jamais quelqu'un puisse découvrir qui était cette mystérieuse sœur. Et puis à l'occasion d'un voyage que nous partagions et sans préambule ni demande de ma part il me conta l'histoire de sa vie, ou plus exactement de sa naissance. Le fiancé de sa mère se tua quelques jours avant le mariage. Elle constata être enceinte. La grand-mère disant à tous qu'elle était enceinte et avait besoin de repos complet jusqu'à la délivrance, emmena sa fille en Suisse où celle-ci mit Jacques en ce monde. Les deux femmes retournèrent à Nancy avec le bébé, la grand-mère jouant le rôle de mère et Jacques fut ainsi élevé avec sa sœur aînée qu'il découvrit être sa mère biologique à un âge déjà assez adulte. Il en garda une très grande affection pour celle en laquelle il avait trouvé une âme sœur et puis une tendre mère. C'est peut-être pour cela qu'il maniait si bien l'ironie et ne prenait rien au sérieux en paroles bien qu'il puisse l'être profondément dans ses actions.

Il avait sept ans de plus que moi. Nous nous sommes perdu de vue après la déroute de Control Data à la fin des années 80. Il vivait voyageant entre son appartement de Neuilly, sa maison de Nancy, sa propriété de Liège, sa maison de Minneapolis et son appartement de Palo Alto. Nous nous sommes rencontrés pour la dernière fois pour mon anniversaire N° 60, c'est-à-dire en 1992 chez Bertrand à Neuilly. Je lui ai téléphoné à Nancy lors de mon exposition à Paris à l'Espace Châtelet chez Suzanne Dorlhac en mai 2005 mais il n'est pas venu m'y voir. Je l'ai eu récemment au téléphone (déc. 2012), il était au lit assez gravement malade à 87 ans dans sa maison de Nancy mais toujours plein d'esprit.

Premiers clients

J'avais donc très vite deux clients non encore livrés, la SIA de Philippe Dreyfus et Robert Lattès, et le centre de Vaujours du CEA (Commissariat à l'Energie Atomique). J'avais aussi une liste d'une demie douzaine de prospects dont Sud Aviation, le fabricant de la Caravelle, premier jet commercial qui ne tombait pas (au contraire de l'anglais De Havilland Comet retiré des affaires après plusieurs crash), avant le Boeing 707 non encore sorti. Il était urgent d'embaucher et former (minimum 6 mois) deux équipes de maintenance, soit environ 12 personnes. Je commençais à mettre des offres d'embauche presque quotidiennement dans Le Monde avec le puissant logo (rectangle noir avec CONTROL DATA blanc sur ce fond noir et France en deuxième ligne) de Control Data France bien qu'il n'y ait encore aucune entreprise de ce nom. Nous recherchions

également des programmeurs et un directeur administratif. Bref cette avalanche subite d'offres d'embauche une belle image de Control data qui remplaçait toute publicité de produit et coûtait infiniment moins cher. Je convainquais les américains de n'embaucher que des ingénieurs pour la maintenance bien que des techniciens auraient fait l'affaire et en pensant au développement futur où tous ces premiers collaborateurs devraient et pourraient devenir manager pour une croissance rapide et avec une valeureuse expérience pratique de premier niveau. L'avenir me donna amplement raison.

Au bout d'un an le besoin d'un administrateur, comptable et trésorier devenait urgent et j'embauchais Bernard Carton qui m'a par la suite sauvé de quelques légèretés de style. J'oubliais mon collègue Pierre Chavis, le programmeur entêté, le technicien parfait qui avait été embauché directement par les américains déjà quelques mois avant moi et se trouvait en formation aux Etats-Unis durant mes premiers six mois. Il rentra à Paris fin 1963 et m'ayant posé la question de savoir qui de nous deux devait être le chef me proposa immédiatement que ce soit moi puisque j'étais devenu le vendeur de la maison. J'acceptais. C'était donc vrai, j'étais devenu un commercial, un stratège et technicien de la vente, un petit homme d'affaires, un dépendant et futur drogué des notes de frais et des bons restaurants. Lui n'était qu'un technicien de l'informatique qui devait faire fonctionner les choses alors que je devais faire fonctionner les personnes. Je comprenais et connaissais bien son métier puisque j'en venais, j'avais joui de faire changer les choses, ce qui n'est pas trop difficile lorsque l'on possède un minimum d'intelligence scientifique, alors qu'il est bien plus difficile et même pénible, douloureux de faire changer les gens qui sont imprévisibles et contradictoires, qui réagissent et changent dès que l'on croit les avoir compris rien que pour nous obliger à refaire le travail. Plus tard je compris pourquoi le travail avec les choses est beaucoup moins payé que le travail avec les gens. Travailler avec les choses (les idées en font partie) est agréable, lorsque j'ai enfin dominé et compris un phénomène il ne va pas changer pour cela, je progresse donc sans à-coups. Au contraire le vendeur doit faire face à des gens qui ne veulent pas toujours faire ce qu'il voudrait qu'ils fassent, de même le manager. Les choses ne sont jamais méchantes même lorsqu'elles sont difficiles à démonter ou remonter, les gens le sont souvent même s'ils sont intelligents, rien que pour s'affirmer, c'est-à-dire que si vous dites à droite ils pensent tout de suite à gauche et si vous êtes plus de deux le troisième pense tout droit. Il y a cependant des exceptions : les enseignants et les policiers qui bien que travaillant avec les gens restent trop mal payés et les politiciens trop bien payés pour n'avoir rien compris à ce problème puisqu'ils prennent instituteurs et flics pour des choses.

Mais ne font pas exceptions les clients et les collaborateurs et cela allait aussi s'appliquer aux rapports entre Pierre et moi dès qu'il m'eut élu comme son chef. La tête de l'équipe s'était donc rapidement composée avec Jacques Johnson, Pierre Chavis et Bernard Carton, mais le cœur, le gardien, le juge c'était donc moi presque malgré moi. J'en ai eu beaucoup de plaisir et de satisfactions, j'en ai tiré quelque vanité mais aussi quelque orgueil, peu d'angoisse, car tout sembla venir de mon côté. Pour la vanité je décidais rapidement de me déplacer dans une Citroën DS 19 noire avec chauffeur en uniforme sombre et casquette noire à visière brillante, et avec téléphone bien sûr (il n'y avait à l'époque à Paris qu'une trentaine de voitures ainsi équipées). Le noir me va bien, je suis Saturnien du milieu du ciel avec trigone à l'ascendant. Mon chauffeur s'appelait Constant, un immigré italien concierge avec Madame Rue Paul Valéry, pratiquement illettré en langue française, ancien résistant qui avait sauvé la vie du préfet de police de Paris pendant la guerre en le portant blessé sur son dos en lieu sûr. Constant n'en parlait jamais et nous l'avons appris beaucoup plus tard par d'autres sources, ce préfet lui-même je crois que Louis Rochefort rencontra dans ses activités de grossiste en billets de banque. Mais cela pouvait seul expliquer la totale insouciance de Constant vis-à-vis des règles de la circulation. Il m'attendait garé dans les emplacements réservés aux officiels en apposant une cocarde tricolore de député sur le pare brise de la voiture. Il remontait des sens interdits en sortant cette cocarde et saluant le gendarme qu'il avait aperçu et qui regardait bouche bée. Un jour où je devais voler à Madrid en sortant d'une réunion à l'Hôtel Trianon de Versailles je me demandais tout d'un coup si l'aéroport était bien Orly où nous

nous dirigions, je sortais mon billet et, catastrophe, constatais que le vol partait du Bourget, donnais l'information à Constant pour qu'il change de route. Nous sommes arrivés ainsi dans le bois de Boulogne avec des embouteillages monstres. Inutile d'espérer arriver à temps. Mais tout à coup Constant baissa la vitre pour discuter avec un motard de la police de la route qui s'était justement posté à côté de lui. S'ensuivi un dialogue dans une sorte de patois, Constant disant « aéroport le Bourget, des Présidents, très important, urgent » et le motard faisant des signes montrant le merdier dans lequel nous nous trouvions « ben oui, mais quoi ?... » jusqu'à ce qu'arrive son jumeau, ils sont toujours en couple, auquel il répète les onomatopées de Constant « veulent aller au Bourget, c'est des Présidents, c'est important, urgent... » et l'autre qui était probablement d'humeur sportive à accepter tous les défis « ben, allons-y ! » et sur ce sirènes en rut, montant sur les pelouses, un devant qui gesticulait pour écarter tout sur son passage, nous guider entre les arbres, l'autre derrière qui sifflait et gueulait, bref en quelques minutes nous arrivons porte Dauphine et sur les extérieurs moins encombrés où ils disent à Constant que maintenant ça devrait aller. Merci de Constant qui fouille dans sa poche et tend au flic un billet de 100Frcs, gueule du type, j'ai eu peur qu'ils nous arrêtent pour tentative de corruption d'officiel en exercice de ses fonctions. Nous étions trois passagers, mon pote David Familiant Israélien dont j'aurai d'autres occasions de parler, à côté de moi à l'arrière et Bob Anderson, américain devant. Toute cette scène nous avez jeté dans un foutu fou rire et je passais des pages du Monde à mes collègues pour cacher leurs visages afin que les motards ne nous voient pas mourir de rire et ne commencent pas à douter de nos 'présidences'. Anderson ne sachant lire le français tenait ses pages à l'envers et David et moi riions de plus belle. J'ai un autre souvenir, effrayant, de cette course qui n'était pas sans danger lorsque nous traversions des endroits également remplis de piétons, et j'avais l'impression que nous fendions une foule qui s'écartait pour nous livrer passage et qui regardait cette voiture très officielle alors filant entre deux motards aux sirène déployées à 100 à l'heure ou plus avec des yeux qui m'ont semblaient remplis d'un mélange d'interrogation, de peur, d'étonnement et même peut-être d'admiration « c'est qui ? Où vont-ils ? Qu'est-ce qui se passe ? des huiles ? » Les seules défauts de Constant c'est d'abord qu'il se battait volontiers aux poings avec les autres chauffeurs attendant leurs patrons respectifs à la sortie des restaurants où on leur donnait à boire pour les corrompre à nous y reconduire chaque fois que le patron ne savait pas très bien où aller ce soir. L'autre problème c'est qu'il dormait souvent en voiture la tête contre la vitre où elle laissait une grasse couche de gomina et que la voiture empestait parce qu'il pétait beaucoup après avoir mangé et bu plus que nécessaire. Ceci dit il se serait fait tuer pour me protéger Monsieur le Président. Plus tard après avoir quitté la France pour les Etats-Unis je recevais souvent des appels de détresse de Constant qui se plaignait de mes successeurs qui cherchaient plus à le contrôler qu'à l'exploiter pour ce qu'il était et savait faire, c'est-à-dire des heures supplémentaires très bien payées et dont ses nouveaux chefs ne savaient quoi faire. Un jour il me dit « Ils veulent me mettre à la porte goûte à goûte... » Je pense qu'il voulait dire « coûte que coûte ». Voiture et chauffeur furent par ailleurs très utiles aux affaires car je les prêtai volontiers. La DS n'était pas de la société qui interdisait ce genre de dépense mais ma propriété personnelle, seul Constant était de la société, ni vu ni connu. Grâce à ce service de privilégié je n'hésitais pas, tard le soir après dîner en ville avec clients ou prospects, à rendre visite aux équipes d'entretien de nuit sur les sites où nous avions des machines et souvent assez loin en banlieue. Je pouvais ainsi être au courant des problèmes et des solutions en cours, de l'humeur de ces collaborateurs autrement très isolés du reste de l'entreprise. Je lisais dans leurs sourires aimables que mes visites faisaient du bien à tous. Pour comprendre cela il faut savoir qu'à l'époque les ordinateurs fonctionnaient vraiment très mal (comparé aux standards actuels), nombreuses pannes, résultats incohérents. La première installation début 1964 était donc à la SIA près de la Porte de Vanves et m'avait posé de nombreux nouveaux problèmes. La machine devait arriver par avion cargo à Orly et il fallait décider de la facture entre CDC USA et Control Data France qui n'était encore qu'un bureau et non pas une filiale administrativement constituée, facture sur laquelle s'appliqueraient les droits de douane et la TVA, et à partir de laquelle se définirait la répartition des profits entre les deux côtés de l'atlantique; il fallait aussi trouver un agent de douanes et un transporteur local. Spécialisé en

matériels technologiques fragiles. Ce fut Mr. Grolier qui devint presque un ami et en qui j'avais rapidement une grande confiance car il avait compris que j'étais un débutant qui pouvait lui ouvrir de nouveaux débouchés à condition de l'aider à se former et à gérer les rapports entre nos métiers, les besoins et possibilités réciproques. Il n'avait rien d'un camionneur et possédait une bonne culture technologique. Le transport des armoires d'un grand ordinateur n'est pas sans risque de chocs ou même de chute avec destruction complète et les contrats de livraison comportent des délais très strictes assortis de pénalités importantes en cas de retard, et bien qu'une chute soit un 'act of god' non punissable pécuniairement, le dommage causé à un nouveau client acquis si difficilement a toujours des retombées négatives sans compter le travail supplémentaire de découverte de solutions de rechange et de compensation, avec le stress associé. Là aussi j'avais de la chance de ne pas me faire rouler. Je me refusais d'aller visiter la maison mère comme mes chefs m'y invitaient, avant d'avoir fermement établi ma position en France, c'est-à-dire que Control Data soit devenu un fournisseur apprécié et incontournable pour les grands ordinateurs scientifiques. Finalement je ne fis ma première visite à Minneapolis qu'en 1965, visite de trois semaines. En pleine gloire de nos succès. Je rencontrai pour la première fois Bill Norris le mythique fondateur et chef absolu de la société. Mon anglais avait bien progressé et je fus reçu avec sympathie par tous les dirigeants. Je visitais de nombreux établissements, laboratoires et usines à Minneapolis, San Francisco, Los Angeles, San Diego, New York, Washington DC et Philadelphie. Je fis aussi la rencontre de Seymour Cray, le génie plurivalent, qui m'invita à faire une présentation du Gamma 60 à ses collaborateurs. Nous venions d'acheter un bel appartement rue de Varenne et n'ayant pas encore vendu la Rue Paul Louis Courier, j'avais besoin d'un prêt que les banques me refusaient, Je racontais cela à un collègue américain Ray Skoe que j'avais déjà rencontré à Lucerne et qui me demanda tout simplement de combien j'avais besoin puis sortit un carnet de chèque et me tendit 30.000 \$ (de 1965) en me demandant de signer un petit bout de papier manuscrit « I O U » ce qui voulait dire « I owe you » c.à.d. je te dois 30.000\$, avec Bob Anderson, qui devint plus tard mon adjoint administratif, signant comme témoin. Je n'en croyais pas mes yeux ou mes oreilles « c'est ça aussi l'Amérique ? » J'appris que Ray était un investisseur pauvre qui avait placé ses économies en actions de Control Data dont il était employé à la première introduction en bourse. J'admets avoir été émerveillé par cette dynamique économique invraisemblable dans nos vieux pays.

Pendant ce temps à Paris les choses commencèrent à se compliquer pour des raisons de politique internationale au-delà de notre contrôle. La faute à De Gaulle qui ne pensait qu'à enmerder les Amerlocs en augmentant notre force de frappe nucléaire avec comme priorité absolue la bombe H et en conséquence le refus de signer le Traité de Non Prolifération Nucléaire. Les américains s'étaient engagés avec les Russes à ne pas livrer de technologie avancée aux pays non signataires et les machines Control Data en faisaient partie. Nous avions livré la machine au centre de Vaujours en trichant sur les documents de la licence d'exportation, chose que j'ignorais et sur laquelle le Ministère du Commerce USA (responsable du contrôle des exportations de matériel 'stratégique') avait fermé les yeux, ou étrangement ignoré, jusqu'au jour où Control Data demanda une autre licence pour un complément de matériel avec la même tricherie que la première fois, et cette fois 'hell broke loose' comme ils disent là bas ' l'enfer nous tomba dessus'. Refus indigné de licence non seulement pour ce client mais difficultés énormément accrues pour obtenir les licences honnêtes pour clients non nucléaires. Les journaux en parlaient souvent et nous faisaient ainsi une publicité magnifique et gratuite qui enrageait IBM. J'avais des contacts très rapprochés et je dois dire amicalement compréhensifs avec l'attaché commercial de l'ambassade des USA à Paris qui m'invitait souvent aux réceptions de l'ambassadeur (je dus me faire payer un smoking sur notes de frais puisque, grâce aussi aux notes de frais et des grands restaurants parisiens, j'avais tellement grossi depuis mon frac de mariage au poids de 65 kg). Je venais aux nouvelles Place de la Concorde en visitant ce diplomate à la langue de bois, à l'époque on entrait dans l'ambassade sans autre procès que le garde-à-vous des géants du Corps des Marines qui flanquaient le portail. Un jour j'eus la visite de deux agents américains, type contre-espionnage, qui vinrent me réciter des insultes envers mes chefs américains « vos dirigeants sont des irresponsables... » et je les foutais à la porte

me déclarant simple citoyen français et irresponsable dans ce cas. Je me plaignais de cette désagréable irruption au diplomate qui s'en excusa diplomatiquement.

Nicolas Vichney – le Monde

Et grâce à cette histoire je fis la connaissance d'un grand journaliste scientifique du Monde, Nicolas Vichney, responsable du département Sciences, avec lequel je passais un accord qu'il a toujours respecté, contrairement à ce qui m'arriva plus tard à mes dépens avec les journalistes américains qui ne respectaient rien. Je disais toute la vérité à Vichney en la qualifiant en trois catégories, ce qu'il pouvait savoir uniquement pour comprendre la situation sans en jamais rien écrire ou répéter à quiconque, ce qu'il pouvait utiliser et écrire mais en présentant les choses de façon à ce que personne ne puisse remonter à la source et ce qu'il pouvait utiliser sans précautions et comme venant de moi. Vichney est devenu la référence pour suivre le problème des licences d'exportation des grands ordinateurs scientifiques vers la France, et Control Data avait un excellent service gratuit de relations publiques, et moi un nouvel ami magnifique journaliste et qui me racontait aussi tout ce qu'il avait appris de source ministérielle française concernant l'affaire.

Ses articles très fréquents pendant les nombreux mois que dura l'affaire nous donnèrent une certaine renommée dans le monde des affaires et une partie du grand public qui servit beaucoup nos rapports politiques avec le fameux Plan Calcul décidé par De Gaulle pour échapper à la tutelle américaine.



J'avais fait la connaissance d'un personnage très important du côté américain qui participait comme expert scientifique dont les recommandations avaient un grand poids dans les décisions pour ou contre l'autorisation d'exporter. Je l'avais reçu à Paris et accompagné en Italie avec force de notes de frais car il dirigeait l'un des plus grands centres de calcul au monde au centre de recherches

nucléaires militaires de Livermore en Californie près de San Francisco et dont un de mes collègues américains et ami était le responsable commercial (après avoir été l'un de mes conseillers techniques pendant quelques années à Paris). Sid Fernbach était un petit bonhomme qui parlait sans articuler avec la bouche de travers, grande intelligence et esprit curieux avec un intérêt sincère pour la culture européenne que seuls les juifs possèdent en Amérique du Nord. Nous avons immédiatement sympathisé et bien entendu beaucoup parlé de ces problèmes de licence; il me donnait des informations et conseils utiles pour préparer les dossiers de demande d'exportation et sans compromettre ses responsabilités de citoyen américain. Il aimait la bonne bouffe, les monuments parisiens et l'Italie où il m'a beaucoup aidé avec l'université de Bologne. Nous en parlerons en temps utile. Je l'ai souvent visité aux USA mais sans jamais pénétrer dans son centre top secret qui possédait plusieurs exemplaires de chacun des plus puissants ordinateurs, soit une valeur d'une centaine de millions de dollars. Il appréciait beaucoup Control Data, Bill Norris et Seymour Cray mais pas du tout Bob Price (qui en début de carrière avait travaillé à Livermore comme programmeur pour Sid) longtemps et plusieurs fois mon chef direct avant de me trahir et devenir notre ultime Président, le fossoyeur de Control Data.

Sud Aviation

Ils s'appelaient Eugène, Olivier, Simon et Thomas, mais ce n'étaient pas leurs prénoms, c'étaient leurs noms et ils fallaient les convaincre tous les quatre et chacun séparément pour avoir la commande d'un CDC3600 pour remplacer une machine IBM au centre de calcul de Courbevoie. Eugène, conseiller de direction m'était rapidement acquis, Olivier le chef du centre se rangeait plus volontiers du côté des plus forts (donc IBM) et obéissait à Thomas qui méprisait Eugène et contredisait Simon sauf à se mettre tous les trois d'accord contre nous. C'est là que je suis devenu expert fiscal de la récupération de la TVA. Je me dois d'en raconter quelques détails car j'en suis assez fier, pour un ingénieur, débutant dans les affaires, et bien que très probablement mes lecteurs trouveront le sujet ennuyeux à fond. Mais que voulez-vous c'était ma guerre. Voilà : à l'époque il y avait deux types d'imposition indirecte sur le chiffre d'affaire, la TVA (inventée par un français et qui a ensuite conquis le monde occidental au complet, même les English, à l'exception des USA, et dont le mécanisme est typiquement cartésien, assez diabolique, avec d'extraordinaires avantages pour l'Etat collecteur dont le premier est justement cela que le contribuable à tous les niveaux de transaction devient lui le collecteur au nom de l'Etat et que en conséquence il a intérêt à ce qu'elle lui soit payée à son niveau car il ne reverse à l'Etat que la différence entre ce qu'il a payé à son fournisseur et ce qu'il fait payer à son client - par ailleurs elle est facile à contrôler et la fraude vaut rarement le risque). Je disais donc la TVA et ou la TPS (Taxe sur la Performance de Services), la TVA était autour de 20% (ce qu'elle est toujours) et la TPS autour de 9 % (et elle n'existe plus). La TVA s'appliquait à la vente de produits physiques et la TPS à la vente de services. Les locations d'ordinateurs étaient assimilées aux services mais on pouvait, avec bien entendu l'accord du client, y appliquer la TVA lorsque le client avait un crédit de TVA, souvent dû à des ventes de produits à l'exportation et qui étaient exemptes de TVA. Pour Control Data qui vendait ses ordinateurs (donc avec TVA) ou bien les louait (donc avec TPS ou TVA) le résultat était un mixe des deux (les clients comme université ou recherche qui ne vendaient rien ne voulaient pas payer la TVA à 20% au lieu de la TPS à 9%) et ce mixe posait un gros problème fiscal et donc financier. En effet les possibilités de récupération de la TVA payée à nos fournisseurs (dont Control Data Corporation USA au moment de l'importation) dépendaient de la proportion du chiffre d'affaire avec TVA sur le chiffre d'affaires total. Pour donner un exemple simple supposons que la moitié de nos ventes est avec TVA et l'autre avec TPS nous ne pouvions récupérer que la moitié de la TVA payée à nos fournisseurs. Pour des valeurs de millions d'euros, cela faisait une différence de plusieurs centaines de mille. Je me mis donc à étudier en détail ces mécanismes et d'appliquer nos prévisions commerciales. J'avais en tête que Sud Aviation qui vendait de nombreuses Caravelles à l'étranger

devait avoir un gros crédit de TVA et que en conséquence ils pourraient accepter une location facturée en TVA, augmentant ainsi pour nous la fameuse proportion chiffre TVA sur total et me permettant ainsi de leur offrir une réduction sur le prix de location. Mais il fallait être sûr de mes calculs soit sur les prévisions de ventes et leurs types d'imposition que sur l'exactitude des calculs fiscaux. Je faisais donc des prévisions sur 3 et 5 ans en calculant dans tous les cas de figure (vente de ceci et de cela ou de ceci mais pas de cela ou autres combinaisons de succès et d'échecs) le résultat des avantages fiscaux selon que Sud Aviation était facturé en TVA ou TPS. Entretemps je m'étais présenté au cabinet Francis Lefebvre (le plus important expert fiscal sur la place de Paris, où j'avais une introduction par un ami de Ginette qui avait épousé une fille Lefebvre) et j'y fis de nombreuses visites pour faire vérifier mes calculs. Tous ces messieurs grands fiscalistes s'amusaient beaucoup de voir et d'aider un ingénieur à cultiver un petit bout de jardin fiscal dans leurs prairies très arides. Je fus vraiment bien reçu et aidé avec compétence. Une fois tous mes calculs et prévisions faits et vérifiés je les présentais à mes chefs qui approuvaient ma proposition de réduction de 10% à offrir à Sud Aviation car nous y gagnions significativement dans tous les cas de figures. Puis je fis ma proposition au futur client et fus convoqué, c'est le mot, par la direction administrative et financière où je fus reçu par trois ou quatre directeurs en complet et cravate sombre auxquels j'expliquais que je savais qu'ils avaient la possibilité de payer la TVA et que nous avions intérêt à leur offrir une réduction dans ce cas, je leur faisais presque voir mes calculs. Je sus après, par Mr Eugène qui m'aimait bien, qu'ils avaient été presque émus de ma compétence fiscale et furent l'élément décisif de la décision finale de renvoyer IBM pour adopter Control Data. Voilà le début et la fin de mon expérience fiscale, mais j'en ai gardé pour tout le reste de ma vie professionnelle et économique individuelle la conviction que la fiscalité doit et peut toujours être exploitée (légalement, honnêtement) à notre avantage. Je peux bien l'avouer maintenant, j'ai toujours payé peu d'impôts, parce que j'ai toujours dû peu d'impôts, mais cela serait trop long à raconter et expliquer.

Commissariat à l'Énergie Atomique- CEA

De Gaulle était Président de la République Française, et de l'Orgueil Français, et Chef Rancunier envers les Anglo-Saxons, Américains et Anglais qui l'avaient humilié à Londres avant la fin de la guerre. Il a donc répudié le Commandement unifié NATO, refusé l'entrée de l'English dans la CEE et refusé de signer le Traité de Non Prolifération Nucléaire, ce qui nous empêchait de livrer sinon de vendre nos ordinateurs géants (c'était leur qualification à l'époque) au CEA et surtout au CEA Division Militaire qui en avait tant besoin pour découvrir le secret de physique mathématique pouvant seul conduire à la fusion nucléaire explosive, c'est-à-dire à la bombe H. J'ai raconté cela plus haut page 28. Ce que je n'ai pas encore raconté c'est comment j'ai couillonné les américains au profit du CEA militaire et du centre de Vaujours où régnait toujours mon ami Alain Vidart (page 24), et aussi au profit de Control Data dont personne à Minneapolis n'en a jamais rien su ni même suspecté. Vidart avait absolument besoin d'une extension mémoire de leur CDC3600 et comme raconté plus haut la licence d'exportation avait été refusée par le Département du Commerce USA. J'ai créé une société anonyme appelée Informatique Internationale SA avec logo **2I**. Bernard Carton et Jacques Johnson étaient cofondateurs et actionnaires. Nous avons inventé toute une histoire sur les origines et intentions de la **2I** et puis commandé à Control Data France qui le commanda à CDC USA, en plusieurs fois pour ne pas éveiller les soupçons, toutes les pièces détachées nécessaires à l'assemblage d'une extension de mémoire pour la CDC3600. Grâce à notre histoire la licence d'exportation fut obtenue sans difficultés. La **2I** passa un contrat à Control Data France pour effectuer l'assemblage et le résultat fut livré à Vaujours. Je tiens à répéter que personne de la direction de Control Data à Minneapolis, et encore aujourd'hui aucun des survivants, n'en a jamais rien su. Nous étions devenus les fournisseurs bien-aimés dans les hautes sphères scientifiques et technologiques du gouvernement français. Nos machines calculaient la bombe française et ensuite le Supersonique Concorde à Toulouse (je raconterai plus tard).

De Gaulle voulait sa bombe et compte tenu des difficultés d'obtenir de grands ordinateurs américains il décida qu'il voulait aussi une industrie informatique digne de la grandeur de la France et ce fut le « Plan calcul » dont le premier chef fut Robert Galley, ex compagnon de la libération, ami soumis de Charles, grand patriote et manager réputé, chargé des études de la construction de l'usine de plutonium de Marcoulle, chargé de la direction des études et de la construction de l'usine de Pierrelatte. Dès sa nomination à la tête du Plan Calcul j'ai rencontré Robert Galley qui sortait juste du CEA et connaissait tous les détails du montage 2I / Control Data. Il avait 10 ans de plus que moi et nous avons tout de suite sympathisé avec tout le respect et la distance nécessaires à la bonne éducation et au commerce. Des années plus tard alors que j'étais à Minneapolis comme Vice President International, Galley était devenu Ministre des Postes et Télécommunication, et Bertrand Imbert m'avait succédé à la direction de Control Data France. Un jour Imbert m'appela me demandant de venir le plus tôt possible à Paris pour signer un énorme contrat avec le Ministre Robert Galley. Je me souviens exactement de la date car De Gaulle venait de mourir, c'était donc en novembre 1970. J'entrais avec Bertrand dans le plus grand bureau que j'ai jamais foulé et Galley vint à ma rencontre presque en larmes, terriblement ému et attristé par la disparition de son ami. Je lui offris mes condoléances. Le contrat fut signé, il s'agissait de quelques 20 millions de Dollars. En sortant Galley nous accompagna sur le chemin inverse dans le grand bureau et comme j'étais le dernier avec lui en bout de procession il me mit le bras sur l'épaule et me dit « *Beaugonin nous n'oublierons jamais ce que vous avez fait pour nous* » J'ai toujours regretté de ne pas lui avoir à cet instant demandé la Légion d'Honneur, mais même si j'y avais pensé je ne l'aurais certainement pas fait à cette occasion, non seulement par orgueil et fierté personnelle mais aussi et surtout par respect pour sa tristesse de deuil qui m'avait beaucoup ému. Il faut dire que ce contrat était pour Control Data une victoire éclatante, plus grande que toutes celles qui l'avaient précédée, car il s'agissait du premier grand client administratif puisque l'application principale de ces ordinateurs était la facturation téléphonique, le premier et aussi le dernier dans le monde.

Johnson et Monsieur & Madame Guillou

Le plus grand centre de calcul français était celui du CEA (division militaire) de Limeil aux environs de Paris dirigé par un *Monsieur* Guilloud (Jean). C'est là que l'on cherchait à découvrir les secrets de la bombe H, cachés dans une mathématique très complexe qui exigeait une énorme capacité de calcul numérique. De Gaulle voulait sa bombe mais les américains ne le voulaient pas comme je l'ai déjà expliqué. Jacques Johnson s'occupait de Monsieur Guilloud qu'il appelait toujours *Monsieur* bien qu'il fut de notre âge et que nous avons tous toujours appelé *Monsieur* comme si s'était créé une tradition. *Monsieur* Guilloud n'était pas client de Control Data puisque nous n'avions pas la possibilité de livrer nos puissants ordinateurs à l'ami / ennemi de Gaulle, mais il était un homme influent et écouté dans l'univers informatique de toute la France. D'autre part Jacques Johnson avait toujours une vue à long terme et pensait qu'un jour ou l'autre l'embargo américain serait levé et qu'à ce moment le potentiel de Limeil pour nous serait immense et que *Monsieur* Guilloud se souviendrait alors de nos traitements de faveur.

π

D'abord nous lui avons permis de devenir champion du monde des Décimales du nombre π , il fut en effet le premier à calculer le premier million de décimales et pour ce faire il avait besoin de notre plus puissant ordinateur le CDC 6600 dont un seul était présent en Europe à Genève au Centre Européen de Recherche Nucléaire. *Monsieur* Guilloud étant un homme sérieux et ayant estimé que même sur une machine de cette puissance il faudrait une vingtaine d'heures pour arriver au bout du calcul, jugeant par ailleurs que bloquer une machine de ce prix pour une chose relativement futile, bien que la science soit toujours la science, il voulait lancer son calcul à l'occasion d'un weekend de fête au cours duquel personne ne travaillait au CERN. Ainsi dit ainsi fut fait et Johnson organisa le tout. L'opération réussit et le Commissariat à l'Energie Atomique français fit imprimer un livre de 400 pages, deux mille lignes de 50 chiffres chacune, qui listait ce premier million, la millionième étant un UN. Bien entendu nous pensions tous que *Monsieur* Guilloud en avait calculé quelques-

unes supplémentaires, juste pour protéger éventuellement son record du monde si quelque plaisantin voulait clamer qu'il connaissait, lui, la 1.000.001^{ème} – mais il ne voulut jamais en révéler le nombre.

Aujourd'hui l'humanité triomphante en connaît plusieurs milliards, j'en ai perdu le compte !

En dehors de ces calculs de faveur nous avons pendant des années offert *accidentellement* toutes les vacances de Monsieur Guilloud, l'accident était que Johnson proposait à *Monsieur* Guilloud, tellement impliqué dans son travail qui ne lui laissait pas le temps de souffler, de s'occuper lui, Jacques Johnson, des réservations, avions, hôtels, voitures de location et autres excursions, et lorsque *Monsieur* Guilloud lui demandait ce qu'il devait Johnson répondait que tous comptes faits les comptes étaient déjà faits, Control Data avait déjà payé et que c'était un cauchemar administratif pour nous de corriger la chose qui n'était d'ailleurs pas grand-chose, bien que *Monsieur* Guilloud, aidé en cela par *Madame* Guilloud, choisissait toujours des endroits très éloignés et exotiques et d'où souvent il aurait *éventuellement* pu rendre visite à quelque centre de calcul important situé dans les parages bien qu'avec un petit détour de quelques milliers de kilomètres. Bref, il nous rendait service en n'insistant pas, merci *Monsieur* Guilloud . Comme *Monsieur* Guilloud était aussi très prudent et soucieux de sa réputation de haut fonctionnaire français, et que le trafic de devises n'était pas permis, Johnson l'accompagnait souvent de Paris à Genève pour lui remettre le liquide qu'il avait passé pour son compte, et puis reprenait le prochain avion pour Paris.

Par ailleurs *Monsieur* Guilloud adorait les restaurants trois étoiles et pour faire plaisir à *Monsieur* Johnson (*Monsieur* Guilloud appelait en effet en retour *Monsieur* Johnson) il l'accompagnait souvent et Johnson s'excusait de ce que la note soit envoyée directement à Control Data. J'ai donc également citée *Madame* Guilloud car c'était une femme remarquable, aussi joyeuse que *Monsieur* était tristounet, aussi tête-en-l'air qu'il était sérieux, aussi débraillée qu'il était cravaté, aussi drôle qu'il était ennuyeux et ennuyé, un feu follet un peu folle. Or un jour *Madame* quitta *Monsieur* pour devenir l'amante du plus proche collaborateur de *Monsieur*, qu'elle épousera ensuite après son divorce d'avec *Monsieur*. Ayant oublié le nom de ce collaborateur, disons qu'il s'appelait Gambier. Ce fameux jour *Monsieur* appela immédiatement Johnson pour se défouler, se faire consoler et lui raconter ses ennuis avec *Madame* qui cette fois était véritablement devenue folle, et ils allèrent pleurer ensemble au restaurant où Johnson sut le consoler à la langouste et au Montrachet. Quelques années plus tard *Monsieur* s'étant consolé puis épousé une autre dominatrice, Johnson me demanda d'inviter à dîner chez moi à Minneapolis, non pas *Monsieur* et *Madame* Guilloud, mais *Monsieur* et *Madame* Gambier, c'est-à-dire l'ex *Madame* Guilloud. Limeil était entre temps devenu le plus important client Control Data. Johnson me fit toutes ses recommandations de bien faire attention à ne pas l'appeler *Madame Guilloud* qu'elle n'était plus, la place ayant d'ailleurs été prise par une autre *Madame* Guilloud que je ne connaissais pas encore. Tout se passa bien jusqu'à la fin du dîner lorsque Johnson passablement joyeux et éméché s'adressa à ce *Monsieur* Gambier « *Monsieur* Guilloud... ! »

2I et Compagnie Internationale d'Informatique

Quelque temps après notre création de **2I** le Plan Calcul décida et imposa en 1966 le regroupement de plusieurs sociétés françaises d'informatique sous la nouvelle **Compagnie Internationale pour l'Informatique** dont le premier PDG était Michel Barré ex Directeur de la mission polaire en Terre-Adélie (1950-52). Barré était un grand ami de mon collègue et successeur Bertrand Imbert qui avait été le second de Barré en terre Adélie avant de se faire embaucher au CEA (où je le rencontrai pour la première fois) comme adjoint du Directeur des Etudes militaires (encore la bombe). Lorsque je découvris le nom prévue pour la nouvelle société je me précipitai pour faire enregistrer la marque **2I** afin de la protéger et empêcher l'autre société d'utiliser la marque **C2I**.

De fait la **Compagnie Internationale pour l'Informatique** fut toujours abrégée **CII** et non **C2I**. Du moins jusqu'à ce que nous soyons invités à leur céder la marque (gratuitement bien sûr) compte tenu de nos rapports privilégiés avec l'administration. Entre temps la 2I était devenue une société de conseil en calculs spatiaux car nous en avions cédé 40% à un directeur de recherche du CNES (Centre National d'Etudes Spatiales) qui voulait absolument se faire embaucher par Control Data juste après nous avoir commandé un très gros ordinateur, chose que je ne pouvais pas me permettre sans risque de provoquer des commentaires corrompus. Je lui avais donc offert de devenir le premier employé et donc le patron de 2I qui dormait sur les quelques 20 ou 30.000 Dollars de bénéfices faits sur l'opération de la mémoire de Vaujourns, bénéfices que nous n'avions pas touchés mais qui étaient fiscalement le minimum nécessaire et dont le CEA était au courant. 2I s'est ensuite très bien développé avec son client captif, le CNES et son directeur s'est quelque peu enrichi avec nous lorsque nous avons vendu le tout à la Société Française des Pétroles, un autre de nos grands clients. Je lui avais donné une 'Stock Option' chose totalement inconnue en France à l'époque, c'est-à-dire qu'il avait pu accéder au capital de la société à un prix très avantageux au fur et à mesure qu'il gagnait ses bonus de performance. Je dois dire que de nombreux employés de nos clients souhaitaient travailler pour nous et nous le demandaient directement ou indirectement. Bertrand Imbert fut l'un de ces cas, je l'embauchai et nous sommes devenus grands amis dans le privé. Control Data France était une société très en vue, considérée comme un champion technologique, avec un Président fondateur, Bill Norris, très admiré même en France, et avec une jeune et brillante équipe française, et qui avait un remarquable succès.

Je teins à insister ici sur un point très important pour comprendre mes actions et leurs motivations. Malheureusement, ou plutôt heureusement, et bien que j'aie toujours gagné correctement mon existence, je n'ai jamais véritablement cherché à m'enrichir comme priorité dictant mon comportement en toutes occasions. D'une part ce n'était pas ma culture, je n'y pensais jamais avant d'agir, et d'autre part j'étais et suis resté intellectuellement ambitieux, fier et honnête, fidèle à mes clients et employeurs, le plus souvent à mes collaborateurs, heureux d'exercer mon métier sans compromis, sans corruption d'aucune sorte.

Sud Aviation Toulouse et le Concorde



La plus belle 'machine' jamais construite, 'machine' c'est le nom que donnent les pilotes d'essai à leurs avions. C'est en tous cas le nom que j'ai entendu utilisé par André Turcat, le pilote d'essais du Concorde, polytechnicien d'assaut, qui interrogé après le premier décollage (1969) répondait 'la machine vole bien'. Une grande partie des calculs du Concorde furent exécutés sur le CDC6600, le plus puissant ordinateur au monde de l'époque, installé à Toulouse en 1965 (?).

Nous avons déjà une CDC3600 installée à Courbevoie depuis 1964 (?) mais nos rapports n'ont jamais été très bon avec ce client, Olivier Simon et Thomas (page 29) n'ont jamais vraiment digéré de s'être faits imposer Control Data. Thomas en particulier m'envoyait régulièrement des lettres de reproches qui frôlaient l'insulte gratuite. Seul Eugène et son chef Capdeville continuaient à nous défendre mais lorsque l'appel d'offre fut ouvert pour Toulouse, avec le Concorde en jeu, l'insatisfaction à Courbevoie devenait pour nous un handicap sérieux. Pour notre avantage les gens de Toulouse ne pouvaient pas blâmer ceux de Courbevoie qu'ils considéraient leurs inférieurs (probablement avec raison). Bref nous avions la meilleure machine en concurrence et nous étions bien considérés par beaucoup de gens importants, en particulier chez les militaires (l'histoire de nos rapports avec le CEA et la Plan Calcul de Robert

Galley) et le Président de Sud Aviation était un Général. Ce Général Président, qui avait été attaché militaire à l'ambassade française à Londres, me convoqua un jour au siège de Paris. Je demandais à mon chef américain John J. Kramer de m'accompagner au rendez-vous. D'entrée je lui présente Jack Kramer en précisant que puisque celui-ci ne parle pas français je serai son interprète, ce à quoi le Général Président me répond. «moi je suis français et je parlerai français ». Cela commençait mal ! De plus le Général parlait très bien l'anglais. La réunion dura environ une demie heure pendant laquelle mon boss resta passif car je n'osais pas prendre le temps d'une traduction et ainsi indisposer encore plus le Général Président qui se mit à farfouiller dans un dossier et à en tirer copies des lettres de plaintes que Thomas m'envoyait régulièrement. Il se mit à m'en lire quelques extraits puis me demanda ce que j'avais à en dire. Je pensais 'perdu pour perdu autant passer à l'attaque sincèrement' et contrattaquais jugeant ces lettres peu constructives en vue de corriger les problèmes éventuels, et même souvent simplement destructives et à la limite de la grossièreté, et que de fait le fonctionnement de l'ordinateur était acceptable vu les résultats qu'ils obtenaient, et qu'ils n'avaient jamais supporté d'avoir lâché IBM... Au bout de ma tirade je sentis la main du Général se poser sur mon bras et l'entendit dire à ses adjoints 'en fait je suis assez d'accord avec Mr Beaugonin, ces lettres ne servent pas vraiment à résoudre les problèmes'. J'avais gagné et nous eûmes la commande. En sortant Kramer était fou de rage d'avoir été ainsi tenu à l'écart et me reprocha de ne pas savoir insisté pour faire l'interprète. Il s'est calmé quand je lui racontais la fin et ma prévision d'une décision en notre faveur. Eugène me raconta ensuite que le Général Président m'avait trouvé compétent, énergique et honnête ! Quoi d'autre ?

A propos si le premier décollage fut en mars 1969 le premier roulement sur piste, sans décollage, fut début 1968, avant avril 68 date à laquelle je fis mon premier séjour à Minneapolis échappant ainsi aux agitations de Mai. Après cela il y eut roulement avec un petit bond sur la piste de Toulouse Blagnac qui était deux fois plus longue que nécessaire, une année de petits pas d'audace progressive totalement contrôlée avant le vrai décollage pour seulement quelques minutes de vol. Puis il faudra attendre 1976 pour le premier vol commercial avec passagers. J'ai eu la chance de voler sur Concorde une douzaine de fois entre Paris et New York. J'y ai rencontré Woody Allen (très antipathique), Peter Ustinov (très sympathique), Gilbert Trigano (le boss fondateur du Club Med, joyeusement amical), entre autres parmi de nombreux business people, mais heureusement pas de joueurs de football.

CEA Saclay

Fin 1967 nous avons éliminé ou accompagné IBM dans tous les grands centres de calcul scientifique en France sauf un, et surtout un des plus importants, le centre nucléaire de Saclay pour la recherche civile. Ils avaient le plus puissant ordinateur IBM jamais construit, le Stretch dont seulement quelques exemplaires furent fabriqués et vendus, certainement à perte (ce fut une des plaintes de Control Data dans le procès intenté aux Etats-Unis contre IBM pour abus de position dominante - nous en reparlerons peut-être plus avant). Le patron du centre de calcul, Albert Amouyal, connaissait bien Control Data et ces produits. Il me connaissait également car je le visitais souvent et il me complimentait très chaleureusement ne tarissant pas d'éloges sur nos succès en France, mais... mais nous n'avions jamais gagné un appel d'offre après plusieurs tentatives alors que clairement nos offres étaient supérieures à tout ce que IBM pouvait offrir. Je lui avais un jour renvoyé ses compliments qui n'étaient qu'une excuse ou sorte de compensation pour ne jamais rien commander chez nous. De fait je le trouvais assez sympathique et certainement très habile négociateur, une vraie couleuvre qui te glissait dans les doigts, ne mordait jamais à aucun hameçon. Je suis certain que lui aussi m'avait en sympathie comme il me prouva plus tard. Bref, un jour arrive l'ultime appel d'offres de Saclay. Jacques Johnson était le directeur commercial et Saclay était son objectif principal. Je lui suggérais de refuser de répondre, aucune offre de notre part, écrivons que nous ne sommes pas en mesure de proposer nos machines, puis je l'appelle au téléphone pour lui dire que nous ne voulons plus simplement servir de prétexte pour justifier sa décision déjà prise de

commander IBM. Et puis attendons. Jacques n'était bien entendu pas d'accord, il en voulait. Mon argument était pourtant simple. Amouyal ne pouvait pas se présenter à sa direction sans une offre de Control Data, on lui aurait demandé des explications, ouvert des dossiers suspects, envisagé des complicités bizarres, on m'aurait contacté et je lui avais dit au téléphone que je dirais pourquoi. Bien entendu Amouyal m'a demandé une rencontre, nous avons parlé franchement, j'ai promis d'envoyer notre proposition, il m'a promis d'être impartial. Nous avons eu la commande et sommes finalement entré dans le dernier retranchement exclusif d'IBM.

Epilogue Saclay - Albert Amouyal

Il y a environ 3 ans, c'est-à-dire vers 2009, pendant l'été le téléphone sonne.

- Beaugonin ? (voix française)

- Oui

- Je suis Albert Amouyal

- Ah !!! Quelle surprise, bonne surprise ! etc...

J'étais vraiment content de l'entendre. Il était plus âgé que moi, il me dit avoir 80 ans. Je lui réponds joyeusement avoir pensé qu'il était mort depuis longtemps. Il en rit. Je l'invite à déjeuner le lendemain à mon cercle sur la Place du Campo avec son épouse, très gentille, et une amie intéressante. Retrouvailles très sincèrement agréables de part et d'autre. Je lui apporte une copie de mon livre « Le bateau ivre » avec cette dédicace « à mon meilleur prospect, mon client difficile et finalement à un ami ». C'était toute notre histoire dite avec sincérité.

Relations publiques et publicité

Comme tout le monde je transportais dans ma vie professionnelle mes goûts et dégoûts personnels, donc détestant la publicité je l'avais bannie de l'agenda Control data et ainsi nous étions la seule entreprise d'informatique qui ne participait pas au salon SICOB (informatique et équipements de bureau) qui se tenait tous les ans à la Défense. Quelle valeur y avait-il à se montrer en publique lorsque l'on vendait des machins énormes dont nous connaissions déjà individuellement et personnellement tous les acheteurs potentiels ? Sans compter que cela coûtait une petite fortune en argent et surtout en temps de travail. Mes collaborateurs n'étaient en général pas de mon avis considérant qu'il s'agissait d'une question de présence et de prestige irremplaçable qui rejaillissait



sur notre personnel aussi bien que sur celui de nos clients. Je maintenaient cependant ma position inflexible et j'eus une année ma récompense en trouvant en première page du numéro spécial du Figaro consacré au SICOB, un long article très documenté sur nos activités, produits et services, intitulé « **De nouveau un**

absent de marque Control Data » et qui expliquait, sorte de justification, tout à fait correctement ma position.

Mais bien entendu la publicité de recrutement était non seulement permise mais exagérément pratiquée, dans le seul journal Le Monde, qui à l'époque ne faisait aucune publicité de produits ou d'image, et dont la visibilité était amplifiée par le logo que j'avais dessiné à partir de celui de la maison mère et qui attirait immédiatement le regard sur la page correspondante des annonces. Je dis 'exagéré' dans le nombre des annonces quasi quotidiennes, car bien que nous recrutions beaucoup nous le faisons savoir encore plus ce qui inévitablement se remarquait et nous donnait une image de croissance et donc de réussite. C'était notre Publicité !

Par ailleurs je m'intéressais aux Relations Publiques, qui ne s'appelaient pas encore Communication d'Entreprise, et la revue hebdomadaire ENTREPRISE m'ayant contacté pour m'offrir de publier un dossier Control Data sous forme de Publicité rédactionnelle payée, je refusais catégoriquement ajoutant que s'ils nous ignoraient ils ne faisaient pas leur boulot et s'en mordrait les doigts un jour ou l'autre. Ils finirent donc par s'intéresser à cette entreprise qui devenait incontournable et publièrent la longue présentation dont je reproduis quelques pages. Ils

organisaient souvent des débats auxquels j'étais souvent convié (voir quelques exemples qui suivent).

E

la vie des affaires

comment a grandi Control Data

Après la phase « guerre de tranchées », le marché des computers va connaître la phase « guerre de mouvement ». Parmi les firmes les plus actives, Control Data.

Si David vainquit Goliath, c'est que le géant manquait de vivacité. Moins prompt à se mouvoir, il ne sut, le moment venu, réagir à la charge décisive de son adversaire. Si Control Data est parvenu, il y a quelque huit ans, à trouver des axes de développements inédits — et, ce qui est plus difficile — à les conserver, c'est que les firmes

géantes de l'électronique américaine ont sans doute été gênées, face à son attaque par la complexité de leur structure et la lenteur de leur réaction.

Le profil d'un « top-manager »

Prompt fut, en effet, l'ascension de Control Data. En juillet 1957, William C. Norris quittait le département Univac de la Sperry Rand pour fonder, avec quelques associés, une nouvelle affaire de calculateurs électroniques. Peu d'observateurs américains donnaient à la nouvelle Control Data Corporation des chances de survivre. Aujourd'hui, installée dans dix-sept pays, elle se classe, avec 4 % du marché mondial

des calculateurs, parmi les premières firmes de sa spécialité. Et elle est sans conteste celle dont la croissance des bénéfices, au cours de ces dernières années, a été la plus régulière (1). Les paris de William C. Norris ont donc été tenus. Il faut dire qu'il avait, dans son jeu, de sérieux atouts et qu'il sut les jouer.

William C. Norris répond au profil type du *top manager* américain qui, avant d'accéder à de hautes fonctions de direction a déjà fait ses preuves de technicien, de commerçant et d'organisateur. Ingénieur-électronicien, d'a-

(1) IBM et Control Data sont les deux seuls constructeurs américains de calculateurs électroniques à réaliser des bénéfices.



Equipement de la Faculté des Sciences (Paris)

De plain-pied dans la troisième génération des calculateurs



Control Data (Suite de la page 53.)

attaquer sur la gamme haute et redescendre ensuite



William C. Norris

en 1957, il fallait beaucoup de courage...

bord attaché à la direction commerciale de Westinghouse, responsable des services de détection radars de l'U.S. Navy pendant la guerre, puis vice-président de l'Engineering Research Associates qui groupait les pionniers de la recherche électronique, il était, depuis 1955, vice-président de la Sperry Rand Corporation et directeur général de la division Univac (calculateurs scientifiques) de la Remington Rand. Chacun savait cependant, à la Remington Rand, que l'équipe « turbulente » de l'Engineering Research Associates — dont W.C. Norris était l'un des fondateurs — avait été absorbée à son corps défendant et que la coordination avec la Eckert-Mauchly Computer Corporation (elle aussi absorbée par la Remington Rand) ne se réalisait pas sans heurts. Il contestait notamment la politique générale suivie au sein du groupe Remington. D'après lui,

gérée par des financiers qui méconnaissaient l'originalité des problèmes des ordinateurs, la Remington Rand n'avait pas su capitaliser une avance technologique qui, à cette époque, s'amenuisait. Par ailleurs, le gigantisme, l'extrême diversification du groupe et la complexité de son administration contrariaient l'avancement des programmes de recherches.

Le plus puissant d'abord

En prenant ses responsabilités à la tête de la Control Data Corporation, William Norris entendait démontrer qu'un champ d'action encore insuffisamment prospecté restait ouvert aux innovateurs. Mais avec une équipe de 8 ingénieurs eux aussi transfuges de l'Univac — parmi lesquels Seymour Gray qui sera l'inventeur des nouveaux ensembles électroniques de grande puissance — et un capital de 3 millions de francs réparti entre 300 actionnaires, sa tentative pouvait sembler aussi audacieuse que prématurée. Les « géants » de l'électronique américaine ne détenaient-ils pas des positions apparemment inexpugnables et ne se classaient-ils pas aux tous premiers rangs des entreprises d'outre-Atlantique ? Disposant de moyens considérables, d'une implantation commerciale dense et ramifiée, ces constructeurs devaient pouvoir neutraliser ce nouveau venu.

Il apparaît aujourd'hui que si Control Data a pu se classer, et en bon rang, c'est que sa direction a su : 1^o choisir au préalable les bases de son expan-



Gérard Beaugonin

... pour se lancer sur le marché

Qu'est-ce que Control Data ?

Son « poids »

● Près de 11 000 personnes dont la moitié formée de professionnels de l'électronique ;

● 900 millions de F de chiffre d'affaires (Control Data représente 4 % du marché mondial des calculateurs) ;

● un éventail de contrats de location mensuelle allant de 10 000 F à plus de 700 000 F ;

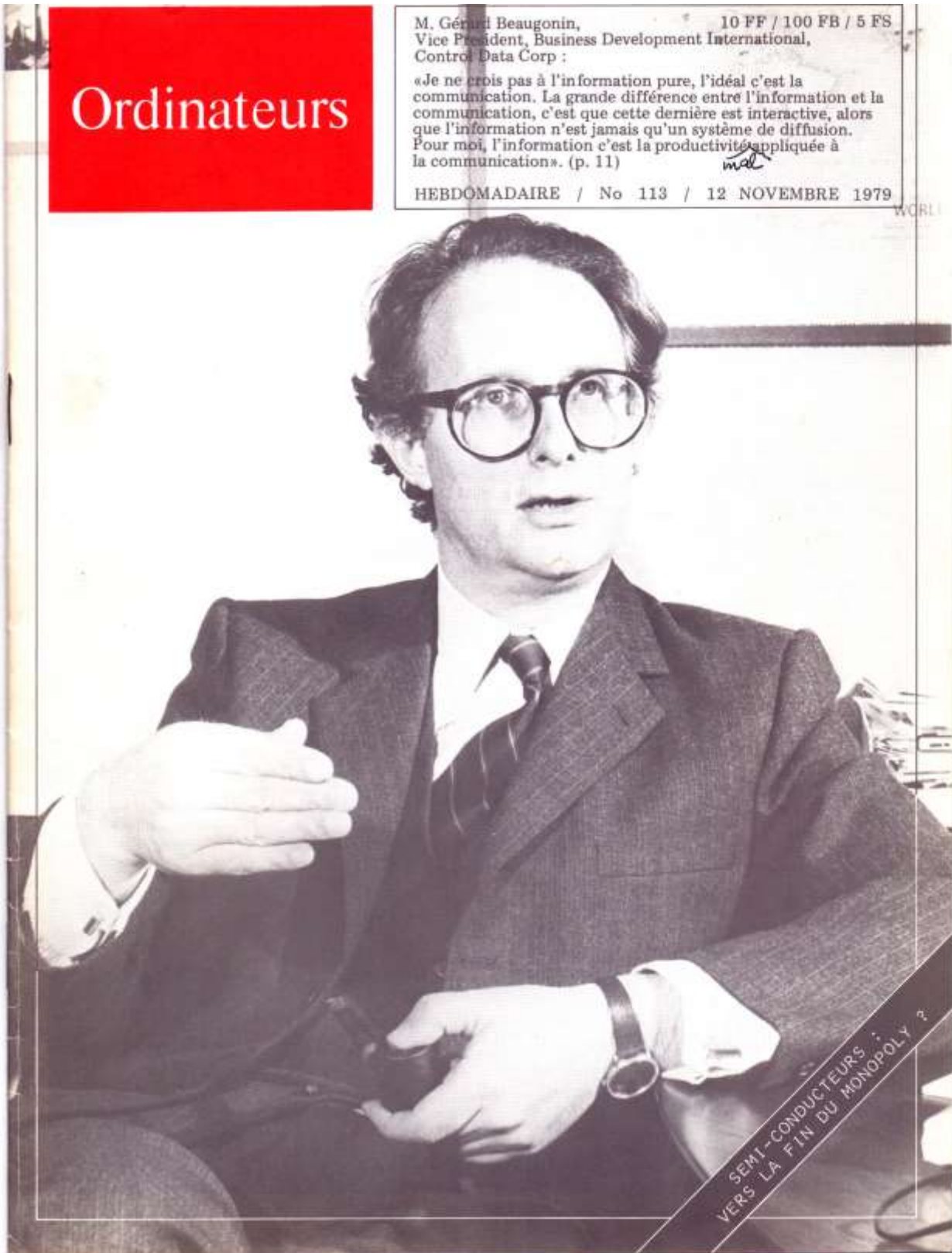
Ses animateurs en France :

Gérard Beaugonin : administrateur, directeur général adjoint; Jacques Johnson : directeur commercial; Pierre Chavy : directeur des applications; Bernard Carton : directeur administratif; Jean-Jacques Fouché : chef du département applications; André-Jacques Tesnières : chef du département entretien; Philippe Dreyfus : directeur pour la promotion et le développement de Control Data Europe.

sion dans un domaine où la concurrence n'était pas très active; 2^o développer une stratégie : celle de l'extrême spécialisation; 3^o diminuer le coût d'opération pour les machines les plus complexes et les plus puissantes; et surtout : 4^o réduire davantage encore les délais qui interviennent entre l'annonce de la mise au point d'un prototype et la commercialisation du modèle définitif. Dès 1959, en lançant les « CDC 1604 », Control Data révélait et ses ambitions et les grandes options de sa politique générale. Elle venait en effet de construire, en quelques mois, les premiers calculateurs scientifiques de grande puissance, entièrement transistorisés.

S'ils appartiennent à une « génération de calculateurs aujourd'hui dépassée — bien qu'il existe encore à l'heure actuelle, une soixantaine de « CDC 1604 » à travers le monde — ils repré-

La revue **Ordinateurs** nous honora de sa couverture.





«Une différence fondamentale entre la France et les Etats-Unis dans le cadre dans lequel nous nous plaçons, c'est-à-dire l'activité économique et le rôle de l'informatique, c'est un plus grand réalisme dans l'approche des problèmes. Aux Etats-Unis bien entendu. Cela peut d'ailleurs avoir des inconvénients dans la mesure où cela incite à penser à court terme. Dans le fond les Américains ne pensent qu'à la «bottom line» quand ils vont se présenter devant leurs actionnaires. En France on pense plus au long terme...».

SUR LE GRIL

Gérard Beaugonin

Control Data

Parmi les quelques Français qui jouent un rôle international dans l'industrie on cite d'abord le cas de Jacques Maisonrouge à IBM et puis celui de Gérard Beaugonin chez Control Data.

Cette dernière n'est pas IBM, c'est entendu, mais c'est une société dont tout le monde s'accorde tout à coup à reconnaître les charmes cachés. C'est notamment la société la mieux immunisée aux actions d'IBM.

IBM qu'elle a épinglée brillamment, il y a cinq ans, sur le tapis vert, il est vrai.

Après avoir lancé la filiale française de Control Data, Gérard Beaugonin a participé à l'élaboration de cette stratégie dont Control Data commence à recueillir maintenant les fruits.

Et puis dans ce cursus honorum brillant, il s'arrête et, merveilleux et raffra-

chissant dillettantisme, dans le bon sens du terme, se retire pendant une année à Sienne avant de réintégrer à nouveau la société.

Dans une industrie truffée de «polars» il est réconfortant de rencontrer quelqu'un qui domine son sujet, et puis qui le dépasse.

Ordinateurs — Vous avez eu une longue carrière à Control Data. Quels en sont les faits saillants ?

Gérard Beaugonin — J'ai créé Control Data France en 1963 que j'ai dirigée jusqu'en juin 1969, date à laquelle je suis devenu vice-président International et j'ai donc déplacé mes quartiers de Paris à Minneapolis. J'ai dirigé l'International jusqu'à fin 1972, et puis je suis devenu vice président Strategies pour Control Data, toujours basé à Minneapolis, pendant 2 ans et ensuite j'ai lancé, toujours pour la société, une nouvelle affaire qui s'appelait Technotec et un certain nombre de services du même type qui étaient destinés à faciliter les échanges technologiques. Et en juin 1977, date très importante dans ma carrière, je suis parti en vacances pendant un an.

J'ai pris une année sabbatique que j'ai passée presque entièrement en Italie, en Toscane, où j'ai des intérêts personnels et culturels extrêmement importants. Je suis très lié à la ville de Sienne. J'y ai passé mon temps à réfléchir, à apprendre des langues étrangères, à écrire un livre.

Je suis rentré à Minneapolis en septembre 1978 et pendant les neuf premiers mois j'ai travaillé sur un certain nombre de projets stratégiques sans avoir véritablement de responsabilités très précises, très claires et très définies puisqu'il s'agissait d'un nouveau départ et, quels que soient vos mérites personnels, personne ne vous attend et personne ne vous conserve un siège quand vous avez quitté une entreprise comme celle-là. C'était d'ailleurs un cas plutôt unique car personne ne l'avait jamais fait auparavant...

Ordinateurs — ... ce qui me paraît sinon unique du moins très rare c'est qu'un Français, ou disons un non Américain, réussisse aussi bien dans une multinationale américaine et puis ensuite ait le culot, si je peux employer le terme, de se payer une année sabbatique, ce

affaires

L'EXPRESS - sept. 1967

A ce satisfecit décerné aux Français, M. Richard MacIntosh, délégué du Département du Commerce de l'Etat de New York auprès du Marché commun, ajoute une critique contre les « businessmen » anglais. Il reproche à ces derniers de manquer parfois d'enthousiasme et de s'adapter lentement aux méthodes modernes de gestion.

M. MacIntosh a conclu que les pays du Marché commun étaient des concurrents très durs, mais qu'il y avait encore des places à prendre en Europe pour les sociétés américaines.

Le marché qui se développe le plus rapidement serait celui de la Norvège, suivi de ceux de l'Espagne et du Portugal.

La Bourse par la poste

Neckermann, la seconde société allemande de vente par correspondance, vient de créer une filiale pour la vente des actions de cinq fonds de placements. Les clients indécis pourront demander les conseils d'un des soixante spécialistes en investissements que la société mettra à leur disposition. Neckermann entend ainsi faciliter le partage des revenus des Allemands entre l'épargne et la consommation, qui était jusqu'ici sa seule spécialité.

Les épargnants allemands intéressent particulièrement les fonds de placements. Investors Overseas Services (I.O.S.), dont le siège est à Panama, a déjà déclenché une vaste offensive dans ce pays. En deux ans, elle y a recueilli 250 Millions de Francs de dépôts.

M. Bernard Cornfeld, fondateur d'I.O.S., n'est pas fâché de développer ses activités en Europe. L'Administration américaine tient, en effet, à renforcer son contrôle sur les fonds d'investissements, pour protéger le libre fonctionnement du marché financier, et risque d'entraver la croissance de ces organismes.

L'Ain et les calculateurs

Premier constructeur mondial d'ordinateurs de grande puissance, la société américaine Control Data a connu les soucis causés par ce genre de matériel, le « Big System's Blues », notamment pour la mise au point du modèle 6 600. Ils ont entraîné, pour la société, une perte supérieure à 8 Millions de Francs l'an dernier.

Mais finalement, les cerveaux électroniques géants se sont révélés rentables, et l'exercice clos le 30 juin.

Rochefort



M. GÉRARD BEAUGONIN.

Jacques Lowe



M. BERNARD CORNFELD.

1967 laisse apparaître un bénéfice de 42 Millions de Francs.

Ce succès permet à Control Data de se développer et de renforcer son implantation en Europe. Déjà installée de façon modeste en Hollande, la société veut construire, par l'intermédiaire de sa filiale française, que dirige M. Gérard Beaugonin, une usine dans l'Ain,

Fourgons du capitalisme

« Nul n'entrera dans le communisme à bord d'une voiture. » L'anathème lancé par M. Nikita Krouchtchev avait incité, jusqu'ici, l'Administration soviétique à regarder les propriétaires d'automobiles avec méfiance et leurs voleurs avec indulgence.

Cette attitude a changé depuis que M. Alexis Kossyguine, soucieux de développer les industries de consommation, a fixé comme objectif à ses concitoyens l'achat de 800 000 voitures en 1970 : quatre fois plus que l'an der-

à Ferney-Voltaire (7 km de Genève).

La nouvelle unité commencerait par monter des calculateurs de moyenne puissance, puis étendrait ses activités à l'entretien et à la fabrication de pièces détachées. Le ministère des Finances n'a pas encore autorisé cet investissement.

Les pirates du camping

Les « industriels » du camping sur la Côte d'Azur, propriétaires ou gérants de terrains homologués et soumis au respect de normes de sécurité sévèrement contrôlées, s'élèvent contre la concurrence déloyale que leur livrent des propriétaires isolés, « les pirates ».

On estime, cette année, qu'environ 200 campings « noirs » se sont développés dans le Var et les Alpes-Maritimes. Un certain nombre de propriétaires privés



UNE FAMILLE DE CAMPEUR

Enfin le fameux hebdomadaire l'EXPRESS fondé et dirigé par Françoise Giroud et JJ Servan Schreiber, auteur du célèbre best-seller 'Le Défi Américain', livre quelque peu naïf dans son enthousiasme exagéré pour tout ce qui est américain, et qui s'était lourdement trompé sur sa comparaison technologique du projet de supersonique Boeing à géométrie variable, en opposition aux ailes d'oiseau du Concorde, qui lui vit le jour – l'Express donc finit aussi par devoir s'intéresser à nous. Je parlerai plus loin de ma rencontre avec JJSS comme on le désignait, à l'américaine mais en mieux, avec 4 au lieu de 3 initiales.

Gérard Beaugonin

« **L**E vol Panam 114, en provenance de New York, vient d'atterrir avec quarante minutes d'avance », nasille le haut-parleur de l'aérogare d'Orly. Nous fonçons à la rencontre de Gérard Beaugonin, venu à Paris chercher son fils de 14 ans pour l'emmener passer les fêtes de fin d'année dans le Minnesota, en compagnie de sa mère et de sa sœur âgée de 7 ans.

Car Gérard Beaugonin habite depuis six mois près de Minneapolis, siège de Control Data Corporation dont il vient d'être nommé vice-président. Rares sont les Français qui occupent des postes de responsabilité au sein d'une société américaine. Comment cet homme de 37 ans en est-il arrivé là ? « A ma sortie de l'Ecole Supérieure d'Electricité, en 1954, raconte-t-il, et après 30 mois de service militaire, je suis entré chez Bull. Je ne voulais pas me consacrer aux études, ni devenir un « commercial ». J'ai donc choisi de m'occuper d'entretien et on m'a aiguillé sur le Gamma 60, qui se trouvait alors dans sa phase de conception. Après un mois et demi, je n'ai plus voulu quitter les études, où j'ai passé six ans... ». Il sourit. « En 1963, je suis entré chez Control Data et c'est moi qui ai créé la filiale française... d'abord mon appartement, avec une machine à écrire que je louais. Mon numéro d'immatriculation est 001. Et moi qui ne voulais pas faire « du commercial », qui n'avais aucune idée du management, je n'ai fait que ça ! ». Ce qu'il pense de Control Data ? « Avec IBM, ce sont les deux seules sociétés qui, pratiquement, se consacrent entièrement à l'informatique... et qui sont admirablement dirigées ».

Est-il difficile, pour un Français, de s'adapter au management américain ? « Oui, dans un

certain sens, car il y a moins d'interventions purement émotionnelles dans les décisions. Il s'agit de gagner de l'argent et, pour cela, il est indispensable d'être objectif. Les méthodes de sélection du personnel sont, elles



aussi, différentes : on organise les médiocres et on détecte les génies ». De façon générale, il constate, en informatique, quatre déséquilibres fondamentaux : « Primo, il existe deux technologies fondamentales : le hard et le soft. Or, si l'utilisateur les connaît toutes les deux, le constructeur, lui, est essentiellement orienté « hard ». Secundo, c'est le gigantisme d'IBM. Tertio, il y a l'intervention des gouvernements. Personnellement, j'estime que tout plan, quel qu'il soit, est l'aveu d'une faillite industrielle. Enfin, les sociétés de leasing — qui ne sont que des banques d'entretien ». Gérard Beaugonin se lève : on est venu le chercher pour l'emmener à Paris. « Tout compte fait, nous confie-t-il en partant, j'espère ne pas finir mes jours aux Etats-Unis... ».

Chantal Wourgaft

Croquis de Norbert Boussot

LES SUPER-CADRES COMMENT SE RECRUTE CETTE NOUVELLE RACE

Nous avons posé cette question à

Robert Bouchayer,
président-directeur général des Ets
Bouchayer et Viallet;

Charles Boch,
président-directeur général du Centre
pour le Traitement de l'Information
(CENTI);

Gérard Beaugonin,
directeur général de Control Data;

André Blairon,
directeur central administratif d'Antar;

Jean-Claude Lasanté,
directeur général de Paris-Survey (1);

René Bourdot,
directeur du personnel et des relations
sociales de Dunlop;

Jean Guyot,
directeur du personnel de Minnesota
de France;

Jean-Roger Bossu,
directeur de marketing de Nielsen (2);

Robert Boucaud,
ingénieur principal à M.S.L. (3).

(1) Société de conseils de direction
(2) Société spécialisée dans l'étude des marchés
par panels de détaillants pour les produits de large
consommation.
(3) Société spécialisée dans le recrutement des
cadres.

« Il faut motiver
et payer
vos super-cadres ! »

Gérard Beaugonin

« Il est impensable de recruter, pour l'immédiat, des cadres supérieurs frais émoulus des grandes écoles. Pourtant, nous recevons fréquemment



des jeunes ingénieurs qui, ayant fait une école d'ingénieurs et après avoir passé deux années à Sciences po, viennent, à vingt-six ans, nous demander, assez naïvement, si nous n'aurions pas un poste de directeur général à leur proposer, parce qu'ils prétendent savoir tout faire tout de suite... Se rendent-ils compte que s'ils persistent dans cette attitude leur carrière risque d'en souffrir ?

« Pour ma part, je considère qu'il est indispensable de recruter ses super-cadres chez les concurrents. Si vous ne le faites pas, vous faites trois fois tort : tort à votre entreprise, puisque vous avez des cadres à portée de la main et que vous refusez de les prendre; tort à l'entreprise concurrente qui les emploie, puisqu'ils ont envie de la quitter; tort à l'économie générale du pays, enfin. Cette procédure a, en effet, l'avantage de libérer la

sance ne seront plus acculés à demeurer dans une entreprise, alors qu'ils sont capables ailleurs de plus d'initiatives. En restant, ils empêchent éventuellement les gens placés au-dessous d'eux de parvenir à des responsabilités plus adaptées à leur personnalité.

« Quand vous vous apprêtez à recruter un super-cadre n'oubliez jamais, par ailleurs, de lui demander d'abord

ce qu'il a déjà fait. J'ai vu des candidats à des postes de responsabilité commerciale étonnés que je leur demande ce qu'ils avaient vendu personnellement; généralement, on découvre qu'ils n'ont jamais rien vendu, qu'ils ont simplement participé à des opérations commerciales, noyés dans une équipe.

« A mon avis, quand on dit qu'il est délicat de recruter chez les concurrents, cela veut dire souvent qu'on ne veut pas payer suffisamment ces hommes. Dans ce domaine de la rémunération il reste, n'en doutons pas, énormément à faire en ce qui concerne les super-cadres.

Dans l'hypothèse d'un système capitaliste — où en principe la motivation est soit la volonté de puissance soit le gain — on doit hautement les rémunérer, ce qui ne peut se faire de façon satisfaisante que sous une forme d'intéressement aux résultats de l'entreprise. On peut par exemple, comme aux Etats-Unis, leur donner une option sur les actions de la société. A ce moment-là seulement, l'employeur dispose d'un super-cadre ! »



Gérard Beaugonin

Gérard Beaugonin

« Le cadre a oublié de se préoccuper de quoi demain sera fait. »

« A mes yeux, un des gros défauts du cadre français, c'est qu'on ne lui a jamais appris à obéir. On enseigne bien « comment devenir un manager », mais aucunement « comment faire un bon subordonné ». Or il est impensable d'espérer devenir un bon manager sans avoir au préalable compris et vécu le rôle d'un bon subordonné, d'autant plus que tout manager, quel que soit son niveau, est et restera subordonné à quelqu'un.

« En revanche, aux Etats-Unis, les managers sont des gens qui savent obéir autant qu'innover. Le cadre français est presque plus satisfait de commander dans un groupe qui marche mal, que d'obéir dans une société qui réussit! Dès lors, il manque d'optimisme, critique beaucoup, a toujours besoin d'analyser au lieu de s'en remettre à sa direction. Car aucune décision n'est bonne en soi, elle ne devient bonne que par l'adhésion totale de tous ceux qui sont chargés de la mettre en application; et, une fois encore, ceci ne diminue en rien les possibilités d'innovation. Le cadre n'a

jamais conscience d'appartenir à une communauté, fut-elle professionnelle, religieuse, politique, sportive ou récréative.

« Plus encore, le cadre refuse souvent de prendre des responsabilités plus importantes à l'intérieur de l'entreprise, lorsque ces responsabilités s'accompagnent d'une mesure plus stricte des résultats; bref, il a peur d'être mesuré! Le cadre respecte les situations hiérarchiques et les fonctions de ses collègues dans la mesure où elles sont mal ou très peu définies. Il lui est, d'autre part, difficile d'admettre que sa rémunération soit directement proportionnelle aux résultats obtenus et aux économies qu'il aura pu réaliser pour les atteindre. Par ailleurs, ses employeurs ne connaissent pas, ne peuvent pas, ou encore ne veulent pas mettre en place un tel système de rémunération dont l'exemple le plus original est, aux Etats-Unis, le *stock option plan*.

« Il faut dire à sa décharge, et entre autres raisons, que la formation serait-elle excellente, l'environnement ne facilite pas, bien souvent, l'accueil des *petits génies* en puissance. Dans les conditions actuelles, les jeunes cadres acquièrent donc souvent d'autant plus de prétentions qu'ils ont moins d'expérience pratique. »

ENTREPRISE - 056 - 6 AVRIL 1968

LES INFORMATIONS – 8-6-1970

Control Data Corporation

Corporation) dont les faiblesses se situeraient précisément à ces deux niveaux. Après une réussite fantastique jusqu'en 1965, cette firme a connu une période difficile (1,9 million de dollars de pertes en 1966). Ces difficultés ont été vite surmontées, il est vrai, grâce à une vigoureuse reprise en main de M. Norris qui s'est traduite par deux années bénéficiaires consécutives. Il semblerait cependant que la firme ait laissé passer plusieurs opportunités intéressantes : le marché du time-sharing auquel ses animateurs n'ont pas cru jusqu'à une époque récente, alors que le 3 003 est peut-être la machine la mieux adaptée à cette utilisation ; le temps réel qu'ils n'ont pas exploité à fond, etc.

Bref, certaines erreurs de marketing et de « product planning » semblent avoir empêché C.D.C. de tirer le profit maximal d'une gamme de produits remarquable quant à la technologie et aux rapports performances/prix. En définitive, son problème est vraisemblablement un problème d'hommes. Après avoir remplacé M. Norris par un directeur de quatre personnes, ne songerait-on pas à un homme de « product planning » ? Je n'en voyant loin et dont la carrière fulgurante fait penser à celle du Français Jacques Maisonrouge chez I.B.M. : un autre Français, Gérard Beaugonin ? L'hypothèse n'est pas invraisemblable.

Dans ce même article on parle du nouveau livre de Lesourne et Lattès, mes clients de la SIA, au titre agressif

« **Matière grise, année zéro** »

Que j'avais satiriquement traduit en

« **Matière zéro, année grise** »

Le sujet du livre était le génie français inexploité pour écrire du logiciel à la Descartes, ou alors à la Pascal qui, au XVII^e siècle, avait construit la première calculatrice mécanique du monde civilisé.

Le diagnostic du mal français était absolument faux, le vrai mal, je l'ai déjà décrit vers la page 20 de mon histoire. En résumé pour faire du bon logiciel et en vivre il faut que les élites préfèrent la *technologie* à la *science* – ce qui n'est pas notre cas, même encore aujourd'hui.

Travailler dans une firme étrangère : est-ce un avantage ?



GÉRARD BEAUGONIN

« Dans une société internationale, le cadre trouve le maximum d'incitations à l'innovation et à l'information. »

GÉRARD BEAUGONIN :

« Une discipline de travail. »

« Si je conseille de travailler dans une société internationale, c'est que les problèmes qu'on est appelé à y connaître sont infiniment plus nombreux et plus complexes que dans une entreprise nationale. De là, la possibilité de se mesurer soi-même et de développer ses qualités d'agressivité et d'intégrité qui sont essentielles à l'homme d'affaires. Dans une société internationale, le cadre trouve en effet le maximum d'incitations à l'innovation et à l'information.

« Il faut bien reconnaître que l'un des principaux avantages de la firme multinationale consiste dans ses efforts constants de sélection de ses collaborateurs et dans son souci d'adapter chacun à son travail en fonction de son tempérament et de ses résultats. A ce propos, je vais vous faire une confidence : je suis persuadé, pour ma part, que dès 1980 la présidence de nombreuses sociétés américaines a des chances d'être occupée par des non-américains. »

La revue féminine ELLE s'intéressa au cadre de vie de ma secrétaire Michel Sibeud qui organisa elle-même cette publication où l'on voit une image de mon bureau à la Tour Nobel, la première construite à La Défense.



Image qui fut également reproduite dans une revue d'architecture et où l'on peut voir le premier tableau abstrait que j'aie peint il y a bien des années et qui m'a suivi aux Etats Unis où je l'avais dans mon bureau, à Bruxelles et finalement à Sienne.



Samarughi et Control Data Italie

En 1967, je crois me souvenir, mon chef John J. Kramer, Jack, américain Yankee transféré à Francfort comme directeur Marketing Europe, sachant de ma passion italienne, me raconte que Control Data considère l'acquisition d'une société à Rome et qu'il envisagerait de m'y envoyer en investigation pour avoir mon avis. Mais il n'en fit rien, probablement par radinisme mal placé. Jusqu'au moment où, quelques mois plus tard, il me dit que nous avons signé pour acheter la société du Docteur Samarughi et m'envoya à Rome pour avoir mon appréciation sur les choses à faire. L'objectif devait être d'acheter une organisation commerciale et de services toute prête pour aller plus vite dans la conquête du marché italien. Je fus reçu avec tous les honneurs dus à mon rang par le bon Dr Samarughi, j'avais 34 ans il en avait 68, je ne parlais pas un mot d'italien et il parlait très aisément le français, mais pas l'anglais, il était charmant, probablement galant, assez riche pour un bourgeois (propriétaire d'un bel hôtel de sports d'hiver à l'Abettone dans les Apennins toscans et d'une ferme productrice de Parmesan près de Parme), avait fait carrière commerciale chez IBM Italie avant de créer cette petite affaire très juteuse pour lui car basée sur la corruption de fonctionnaires et les tricheries sur les contributions sociales des salariées. J'ai bien dit salariées, au féminin, car il employait quelques 300 jeunes-filles qui faisaient des trous dans des cartes mécanographiques en tapant sur un clavier, huit heures par jour, dans deux grandes salles de 150 machines chacune où le bruit assourdissant de ces mécanique ne s'arrêtait que lorsqu'apparaissait Samarughi faisant son inspection et que toutes ces jeunes filles bien élevées se levaient en silence pour saluer leur chef. Les clients étaient tous des administrations gouvernementales de divers ministères, finance, santé, et que je suppose le bon Docteur avait eu comme clients chez IBM où il n'avait cependant certainement pas appris à leur graisser la patte (IBM était si puissante en Italie à l'époque, ayant quelques 80% du marché informatique et ne pratiquait pas ce genre d'incitation à l'achat), mais enfin il en avait probablement rêvé. Control Data avait déjà avancé un million de Dollars sur le prix total convenu de 4 millions, somme considérable en 1966, belle affaire pour la famille Samarughi dont 3 fils travaillaient chez papa, mais désastre en instance pour Control Data, selon moi, car (1) ils n'avaient aucune compétence professionnelle pour vendre de grands ordinateurs scientifiques, (2) les clients n'étaient pas des acheteurs potentiels de produits Control Data et, (3) le business étant en grande majorité géré 'sous la table', la transparence totale des comptes américains transformerait immédiatement les profits empochés (je choisis le mot juste) par Samarughi, l'ancien propriétaire, en énormes pertes comptables pour le nouveau propriétaire, naïf et honnête. Je rentrais à Paris et rendais compte à mes chefs, dont Ed Strickland, le grand financier sans aucune compétence informatique, lequel, affolé me demanda de prendre le premier vol pour Minneapolis et expliquer tout cela à Bill Norris. C'était d'ailleurs très honnête de sa part puisqu'il reconnaissait ainsi avoir probablement fait une erreur en recommandant et négociant l'achat de Samarughi. En conclusion de ma présentation à Norris je recommandais de laisser au Dr. Samarughi, et le million déjà perçu et sa société de merde, et d'oublier le tout. Norris me répondit qu'il ne voulait pas renier la parole donnée et me demanda qu'elle était la deuxième option. Après quelque réflexion je proposais d'instruire le Dr. Samarughi de continuer à gérer son entreprise et de ne pas chercher à intervenir dans le commerce des ordinateurs Control Data ; j'ajoutais que ce serait bon que Norris lui écrive cela personnellement car je pensais que la vente des produits Control Data était perçue par le bon Docteur comme la cerise sur le gâteau de sa carrière, une sorte de triomphe personnel - il avait l'argent, il voulait les honneurs d'un métier beaucoup plus prestigieux.

Ainsi fut fait et quelques semaines plus tard je devenais le chef officiel de mon 'grand père'. Pendant les quelques trois années qui suivirent je venais à Rome environ deux fois par mois pour trois ou quatre jours à chaque visite. Presque toujours je prenais un vol Pan-American New-York/Paris/Rome qui quittait Paris vers 23 h. (souvent plus tard pour retard à l'arrivée à Paris) et atterrissait à Rome 2 heures plus tard et me faisait me présenter à la porte de mon hôtel entre 2 et 3 heures du matin. Je sonnais et voyais apparaître le concierge de nuit agitant les bras levés au ciel dans un désordre mental accompagné d'excuses gémissantes et de tentatives inutiles de justification « Dottore, je viens juste de donner votre chambre... je pensais à cette heure le Docteur ne viendra

plus... OH ! mon dieu ! » Et moi je me retrouvais pour la première nuit dans une salle de bains d'étage sans fenêtre, meublée d'une sorte de lit de camp. La réservation était garantie par la société et la chambre payée même si par hasard je ne me présentais pas. Mais l'incapacité des italiens à ne pas exercer de jugement personnel ou décisionnel sur toutes les situations qui se présentent finissait toujours par pousser mon brave homme concierge de nuit à donner ma chambre si quelque autre voyageur attardé se présentait désespérément à la recherche d'un abri nocturne. Malgré les plaintes répétés du grand Docteur Samarughi auprès de la direction et ses menaces réitérés de changer d'hôtel, pendant trois ans je ne fus jamais certain de trouver ma chambre libre, et je m'en accommodais car le plaisir de voir la panique agitée et créatrice du concierge me payait largement du maigre inconvénient d'une nuit.

C'est à cette occasion que je découvrais un trait spécifique du caractère italien, à savoir la quasi impossibilité du comportement *professionnel* moderne que je ne saurais mieux décrire qu'en citant la définition du dictionnaire américain Webster : « *professionalism = extreme competence in an occupation normally marked by absence of originality.* » Qui peut se traduire ainsi :

« *Extrême compétence dans une occupation habituellement marquée par absence d'originalité* ».

Il est très difficile pour un italien ou italienne de ne pas faire preuve d'originalité, et surtout dans les tâches les plus banales qui demandent généralement au contraire la plus grande régularité d'exécution avec exacte répétition.

Je fis par la suite de nombreuses interventions de formation au management pour des dirigeants d'entreprises italiennes et je leur donnais toujours à réfléchir sur cette définition, sans grand succès d'ailleurs, je dois admettre. Cette absence de '*professionnalisme*' devient grave et très nocives dans les professions de services et en particulier celles du tourisme. Nous en reparlerons peut-être.

Une autre chose dont je me souviens avec un réel plaisir est celle-ci : tous les soirs à une heure variable selon la saison le chauffeur me déposait à l'entrée du Forum, Place du Colisée un peu avant le coucher du soleil et je montais à pied au sommet du Mont Palatin pour m'asseoir sur un banc tourné vers l'est, vers les ruines romaines dans la chaude lumière du jour déclinant, et je restais là jouissant de ce spectacle impressionnant de beauté tranquille dans sa ruine vidée de toute vie barrant la route vers la Rome bruyante d'aujourd'hui comme une douane des temps passés conservée par le souvenir pieux des survivants. Selon les jours et la saison je restais plus ou moins longtemps, jamais jusqu'à nuit tombée mais toujours jusqu'à soleil couché, disparu derrière moi, puis je redescendais content, et retrouvais le chauffeur qui m'avait attendu sans comprendre jamais le pourquoi de cette visite et m'accueillait avec un sourire qui en disait long sur les suspicions qui lui traversaient l'esprit, et puis sans un mot de trop il me raccompagnait à l'hôtel.

Un autre de mes plaisirs romains réguliers était d'aller diner au Trastevere, Place Santa Maria, dans l'une des deux trattorie qui étaient alors très réputées. J'ai déjeuné dans l'une d'elles il ya quelques années avec un collègue et ami italien et en cette occasion, bien que ma connaissance pratique de la langue fut très bonne, j'y appris à mes dépens et avec grand embarras la signification précise d'un adjectif italien que j'utilisais inexactement, à cause de son sens directement traduit en français, pour dire autre chose que ce qu'il signifiait réellement. Le garçon avait proposé des cèpes et comme nous étions en fin de saison je lui demandai s'ils n'étaient pas trop 'avancés', ce qui pour moi voulait dire trop mûrs, pas très frais ; à ces mots le garçon se mit à hurler gesticulant presque une attaque physique contre moi, tout le restaurant regardait la scène avec inquiétude, 'avancé' en italien veut dire 'restes' c'est-à-dire ce que les convives ont laissés dans leurs assiettes ! Ce fut l'une des deux plus embarrassantes leçons de langue que j'ai jamais reçues. Je raconterai peut-être la seconde à l'occasion.

En ce qui concerne les affaires tout n'était pas rose car, comme prévu, dès que nous avons commencé à tenir les livres comptables, tout étant dorénavant 'sur la table', nous perdions beaucoup d'argent, car à cette époque la carte perforée à usage mécanographique disparaissait rapidement au profit des bandes magnétiques digitales dont l'enregistrement se faisait sur des claviers connectés électroniquement à des enregistreurs de bandes. Samarughi savait que cette

révolution allait lui tomber sur le dos rapidement, mais personne à Control Data n'en soupçonnait rien, ce métier n'étant pas vraiment le nôtre. Ce n'est d'ailleurs pas une très bonne excuse car lorsque l'on achète une entreprise on doit pour le moins examiner sa technologie de base et anticiper sur les changements futurs possibles, et à plus forte raison sur ceux déjà pointés à l'horizon. De fait au bout de quelques mois le bon Docteur demanda à me parler du problème dont la solution était simple mais malheureusement assez coûteuse ; Il avait donc besoin d'argent, plusieurs centaines de milliers de dollars, pour acheter les nouvelles machines électroniques d'enregistrement sur bandes magnétiques. Je n'avais pas vraiment besoin d'être convaincu qu'il y avait le feu à la baraque et que le choix était soit de fermer l'entreprise que nous venions d'acheter soit de remplacer tous les équipements et reformer toutes ces demoiselles, bien que un clavier reste un clavier indépendamment de la machine à laquelle il est connecté. Mais il fallait choisir un nouveau fournisseur, or il se trouvait que apparemment une seule entreprise, américaine bien entendu, avait flairé ce nouveau business, pouvait fournir ces machines et n'avait encore aucun concurrent ; elle avait aussi un joli nom étrange MOHAWK DATA SCIENCES Corp, basée à Utika au nord de l'état de New York, là où les indiens Mohawk avaient vécu. Je prenais donc un avion pour Utika où, à ma surprise émerveillée j'étais attendu directement au pied de l'avion par une grosse limousine noire à six portes et chauffeur en casquette qui me conduisit à la société Mohawk où j'étais attendu par le président fondateur tout souriant sur le porche de son palace technologique et qui me souhaita la bienvenue avec ces mots « ravis de vous connaître car nous avons le même agent représentant en Italie » . !!!! Le bon docteur avait donc pris les devants pour pouvoir manger à deux râteliers en se vendant à lui-même, en fait à Control Data le payeur, une grosse commande avec de bonnes commissions de vente qu'il n'avait certainement pas l'intention de nous ristourner. De retour immédiat à Rome je confrontais Samarughi père à cette situation pour le moins embarrassante, mais il me jura sur ses grands dieux du Vatican tout proche qu'il n'en était rien et que ce devait être une plaisanterie de mauvais goût du président de Mohawk qui le lui avait en fait proposé mais qu'il avait bien sûr refusé. Enquête faite je découvrais que c'était un de ses frères le vrai agent de Mohawk en Italie, il ne m'avait donc pas menti, simplement détruit à jamais tout espoir d'honnête collaboration ; seules les perfides anglais sont capables de jouer sur les mots de cette façon, j'en ai, au cours de ma carrière internationale, fait l'expérience à répétition. J'apprenais la leçon, en référais à mes chefs et fermais le chapitre en contrôlant impitoyablement tous les faits et gestes professionnels du bon Docteur. L'un de ses trois fils était un bon à rien qui gênait le travail des autres ; je proposais donc de continuer à lui verser son salaire pendant un an à la condition qu'il ne mette plus les pieds au bureau, mais le bon docteur, les larmes aux yeux me répliqua qu'il désirait me proposer justement le contraire, que Mario reste auprès de lui mais sans salaire de notre part, j'acceptais à la condition que Mario ne sorte pas du bureau de son père. C'était la guerre qui se termina quelques semaines plus tard par la mort imprévue du bon Docteur foudroyé d'infarctus. Je me souviens de ses tristes funérailles où je me faisais tout petit sous les regards haineux des toutes ces jeunes filles qui avaient perdu leur maître bienfaiteur, Je prenais donc la direction effective de ce misérable business et après avoir acheté et installé quelques 300 machines Mohawk je nommais deux directeurs associés et leur offrais un plan d'intéressement aux résultats très sophistiqué dont j'étais un spécialiste reconnu grâce non seulement à ma compréhension des contradictions internes au management de toute entreprise mais aussi et surtout grâce à une méchanceté naturelle contre les tricheurs. Bref tout commença à tourner à peu près bien jusqu'à ce qu'un vieux (pour moi) Vice President de Control Data décide de m'enlever cette punition et de la passer à un grand imbécile, mais de son choix, qui parlait six langues européennes comme sa langue maternelle (il n'en avait en fait aucune et en avait donc six) et qui ruina définitivement l'entreprise en quelques années jusqu'à ce que Control Data s'en débarrasse en la cédant pour un Dollar symbolique aux deux directeurs nommés par moi quelques années plutôt et qui en firent rapidement une entreprise qui marchait très bien.



Voilà quelle fut ma première expérience en Italie, pleine de plaisirs joyeux et de déceptions éducatives, où je découvris certains secrets de l'italianité, et qui, en prime impayable, me fit connaître la ville éternelle.

Entre temps nous avons vendu, de Paris et non de Rome, un très gros ordinateurs à l'université de Bologne où je devins ami du Recteur Magnifique (Rettore Magnifico) de l'époque.

The Good Food Region

Fin 1967 (je crois) je fus nommé Regional Manager pour la région sud de l'Europe qui comprenait nos filiales en France, Italie, Espagne, Portugal, Grèce et Israël, et un bureau à Beyrouth au Liban qui était alors un magnifique pays de paix et tranquillité. Tout de suite je choisisais de désigner mon territoire comme la **Région de la Bonne**

Bouffe. Même à Minneapolis tous utilisaient ce nom qui en abrégé anglais donnait GFR. Les voyages augmentaient en conséquence et la sœur de ma secrétaire qui était chef du bureau d'Orly de la Pan Am me rendait grand service en me surclassant (gratuitement) en première classe sur tous les vols de sa compagnie.

David Familiant le Juif Errant

Je découvrais Israël dont le directeur en place, David Familiant, devint immédiatement un grand ami. Il m'accueillit à l'aéroport avec un « Bienvenu au pays des gros seins ! » ajoutant aussitôt « tu verras ici les filles sont magnifiques, jusqu'à 18 ans lorsqu'elles deviennent juives ! »

Il était né en Chine de parents russes, handicapé par une poliomyélite qui lui faisait trainer une jambe rachitique ce qui ne l'empêchait en aucune façon de jouer au tennis, d'être un grand coureur de jupons et séducteur charmant par sa gentillesse, son humanité indulgente, son sens de l'humour (j'ai appris de lui les meilleures histoires juives), ses capacités linguistiques universelles. Il ressemblait physiquement, et ressemble encore à Henry Kissinger, mais en un peu plus jeune, beaucoup plus intelligent, moins ballon gonflé d'air intellectuel, et avec un accent américain impeccable.

Je le fréquente un peu moins aujourd'hui depuis qu'il réside à Monte Carlo, ce que je ne lui pardonnerai jamais - le mauvais goût de l'argent ! Riches, joueurs, acteurs et sportifs. Chaque fois que je le vois il insiste pour me dire que la vie culturelle y est très intense et intéressante, chose que l'on ne penserait jamais à dire à propos de Paris ou de Sienne, et que peut-être il faut dire ici comme une surprise, comme s'il voulait trouver une justification à son déménagement dans le Las Vegas de la côte d'azur, avec plus de mauvais goût que Palm Beach, où la culture est toujours bienvenue à condition que la journée se termine au casino, avec ses bassins illuminés en bleu, vert, jaune ou rouge autour de palmiers bien réels qui réussissent à ressembler à du plastique.

Cette ville, ou ce qui en reste, où la civilisation se meurt, où le très rare silence jette encore du bruit plein les yeux, qui se construit sur la mer attendant un prochain tsunami que pour une fois je trouverais drôle.

David était un extraordinaire commerçant mais je me souviens surtout de ma première visite à son bureau de Tel-Aviv à cause de la saleté environnante et où il fallait faire attention de ne pas s'accouder sur la table enduite de taches de café sucré pas toujours tout à fait sèches au risque d'y rester collé. Vers la fin des années 60 l'hôtel Hilton de Tel-Aviv était vraiment crasseux, sale partout et sur tout, tout Israël était crasseux. Et pourtant David est lui-même d'une propreté exemplaire, maniaque, digne, ordonnée.

Sur sa vie professionnelle, parmi tant d'autres incidents cocasses, il me raconta un jour être resté assis devant un client mécontent, sans dire un mot, pendant plus d'une heure, luttant avec lui à ne pas être le premier à interrompre ce silence et reprendre le discours. David gagna ce jour là c'est l'autre qui rompit le silence interminable ! Je connaissais ce client, chef du centre de calcul de l'industrie aéronautique israélienne, toujours désagréable en se plaignant de la mauvaise qualité de nos ordinateurs, dans son bureau minuscule sans air conditionné et donnant sur une piste d'atterrissage en plein soleil où malgré le bruit infernal des jets il fallait tenir les fenêtres ouvertes pour ne pas mourir étouffé.

Un an plus tard en juin 1968, je nommais David Sales Manager de la GFR dont le siège était transféré de Paris à Rome où il émigra avec sa famille. Je me souviens de sa maison dans la zone EUR surtout à cause d'une inoubliable nuit lors de la coupe du monde de football, au Mexique je crois, lorsque l'Allemagne et l'Italie se livrèrent l'un des matchs considéré par beaucoup comme l'un des plus beaux jamais disputé et qui se termina par quatre buts à trois en faveur de l'Italie après les deux temps supplémentaires qui avaient commencé sur le score un partout, donc 5 buts en trente minutes ! Je ne me suis jamais intéressé à ce sport, que je méprise en fait, mais la compétition emportait toute objection à ce moment là où, en outre, nous étions dans l'un des deux pays en lutte et que ma compagne de l'époque et future seconde épouse était citoyenne de l'autre ! On pouvait entendre les italiens gueuler dans la nuit chaude, toutes fenêtres grande-ouvertes, à chaque but marqué ou subit. Quelle soirée !

Tout un petit groupe passa ainsi de Paris à Rome, Bernard Carton, Bob Levy et quelques autres, et je me divisais entre les deux villes avec deux bureaux. Toujours sans parler un mot d'italien que je n'apprendrai que dix ans plus tard en 1978 lors de mon année sabbatique vécue à Sienne.

Quelques années plus tard David déménagea à Bruxelles. Puis à Paris. Puis à Minneapolis. Puis à Greenwich Connecticut. Puis à Genève. Puis à Villefranche-sur-Mer. Et puis finalement l'exil tant souhaité, *tax free*.

Plus tard il s'échappa à temps de la déroute de Control Data pour rejoindre finalement Gartner Associates, le grand inquisiteur de tous les producteurs de matériel et logiciel informatique, dont le monopole du domaine était mérité et presque absolu, et dont le fondateur Gideon Gartner me connaissait sans que je m'en doute jusqu'au jour où, David me l'ayant fait inviter à Sienne pour un Palio il me remercia d'avoir refusé de l'embaucher quelques années auparavant ajoutant, alors que je commençais à me sentir très embarrassé, que je lui avais conseillé, compte tenu de ses évidentes qualités et ambitions entrepreneuriales, de créer sa propre entreprise. Ouf ! Décidemment j'étais loyal à Control Data mais pas tout à fait inconscient des pièges de cette loyauté. Gideon aurait été très malheureux chez nous et ne serait certainement pas resté plus de quelques mois..

Bruno Lussato

Les succès de Control Data se prolongeaient avec des hauts et des bas et la France restait le phare incontesté de la division internationale. A Paris un petit bonhomme faisait la une des journaux en parlant de 'Mini-informatique', en attaquant l'inefficacité des grands ordinateurs et conspirant pour développer des ordinateurs individuels de bureau, ce que Steven Jobs fit à sa place avec le succès que l'on sait. Lussato était professeur aux Arts & Métiers, inventeur de claviers ergonomiques avec de nombreux clients dans l'industrie où sa réputation était superbe. Je demandais une entrevue et il me reçut dans son immense appartement du Rond Point des Champs Elysées, pas encore véritablement meublé à part un piano Steinway model concert (comme les miens - j'en ai possédé deux). Dans son bureau de fortune il me fit asseoir en face de lui, disposa un petit carton blanc sur la table entre nous deux, saisit deux crayons, un noir et un rouge, se mit à m'exposer sa théorie dessinant avec le crayon noir un schéma d'ordinateur, de la main gauche, pendant que la droite écrivait les légendes de façon à ce que je puisse les lire c'est-à-dire de droite à gauche et la tête en bas, le tout sans jamais cesser de baratiner ! J'étais battu, à plat de couture, désespéré et admiratif à

en baver dans la tasse de café que son maître d'hôtel (chinois je crois) m'avait apporté en s'inclinant.

C'est ce jour là que je décidais d'utiliser ce genre de cirque pour distraire et confondre mes partenaires dans certaines négociations. Bien entendu mon cirque à moi était d'une qualité et difficulté très inférieures. Je prenais ouvertement et visiblement mes notes en écrivant en miroir, de droite à gauche comme Leonardo. Je le recommande aux jeunes, l'exercice d'apprentissage est en soi très bon et l'effet autour d'une table n'est pas mal du tout, surtout lorsqu'un curieux se penche pour essayer de déchiffrer et demande naïvement de quoi il s'agit. Je répondais que c'était simplement une écriture anti espionnage industriel.

Mais revenons à Bruno que je fréquentais assez assidument après qu'il m'eut invité à déjeuner pour me présenter sa fiancée allemande, après avoir échangé nos observations enthousiastes et concordantes sur la beauté de Sienne, et surtout après avoir joué entièrement de mémoire sur son Steinway, débarrassé pour l'occasion de sa couverture de velours gris foncé, le dernier mouvement de la sonate Opus 106 de Beethoven !

Professionnellement je m'entendais bien avec Bruno car à l'époque Control Data était devenu le numéro 1 du calcul à distance sur terminaux connectés à un grand ordinateur central en système dit « Time Sharing » et qui apportait la puissance des grands sur le bureau des petits, exactement et un peu hypocritement comme Lussato souhaitait pour le future.

Il y a quelques années je suis entré dans cet immeuble du Rond Point et demandé au concierge si Mr Lussato vivait encore là, non mais il me donnait sa nouvelle adresse que je n'ai jamais eu l'occasion ou le suffisant désir d'utiliser pour une nouvelle rencontre avec ce petit génie. Encore quelques années et j'appris sa disparition finale et pensais qu'en l'occurrence je me comportais finalement mieux que lui.

Mai 68

En avril 68 j'étais invité à faire un stage à la maison mère de Minneapolis, probablement pour tester mes capacités adaptives au mode de vie et à la culture américaine. Je laissais donc la responsabilité temporaire de mon règne à Bernard Carton, le directeur administratif et financier pour la France et la région de la bonne bouffe. J'ai donc ainsi échappé aux soubresauts de mai où pendant environ un mois je ne savais rien de ce qui se passait à Paris, téléphones généralement inutilisables, mais j'ai toujours regretté d'avoir manqué cette occasion de révolte et je ne saurai jamais quelle aurait été ma réaction. Je suis resté à Minneapolis jusqu'à Noël en location meublée dans deux maisons totalement différentes dont la deuxième située dans les bois, isolée de toute autre voisine, avait la forme d'une pyramide et dont aucune pièce ne présentait d'angles droits, maison d'architecte. J'eus le temps de détruire une VW coccinelle en me retrouvant sur le dos mais sans dommage personnel. Je ne me souviens pas vraiment du travail que je faisais, toujours souriant, optimiste, aimable, serviable, ne critiquant rien ni personne, je démontrais une absence totale de personnalité qui plut et je passais l'examen d'entrée dans la société des plaines du Middle West, acceptant de dîner à 6 heures de l'après midi et de me saouler la gueule au petit déjeuner tardif appelé brunch .

Sales Manager International

En juin 1969 mon chef américain Jack Kramer démissionna et je fus désigné à sa place. L'annonce en fût donné par Bob Price, le futur Président, au cours d'une réunion européenne dans un hôtel perché au dessus du lac de Lucerne à Bürgenstock. J'avais à l'époque un petit problème de santé, assez douloureux bien que passager mais chronique cependant, et dont les urologues consultés, malgré de nombreuses analyses variées, ne trouvaient aucune cause. Le premier incident se produisit à l'aéroport de Fiumicino à Rome où je fus soudainement et violemment pris d'une douleur coupante et intense aux testicules, comme un coup de pied qui dure, mes collègues masculins peuvent facilement imaginer, je me couchais carrément sur le sol et constatais que la douleur disparaissait immédiatement. Je me relevais et la douleur aussi. Bref on me porta presque à dos d'homme dans l'avion que j'embarquais pour rejoindre Paris. Trajet en taxi, assis

presqu'allongé. Cette première attaque dura deux ou trois jours puis tout redevint normal jusqu'à la prochaine attaque quelques semaines plus tard et ainsi de suite jusqu'au jour où, bourré d'antibiotiques inutiles, je m'asseyais sur la table d'examen d'un autre urologue recommandé par mon beau-père Charon qui me palpa les parties et diagnostiqua aussitôt un kyste probablement graisseux qui faisait pression et qu'il fallait de toutes façons enlever et ensuite analyser. Opération qui n'avait pas encore eu lieu lors de la réunion de Bürgenstock où j'étais donc entre deux crises, ce que la plupart de mes collègues savaient car je racontais mes malheurs à qui voulait les entendre. Coïncidence curieuse, mon meilleur ami Louis Rochefort avait, pour d'autres causes semble-t-il, subi cette intervention et les plaisanteries mal placées (c'est le cas de le dire) allaient bon train dans notre petit cercle partagé. Les américains cherchent toujours à introduire une brève plaisanterie au début de leur présentation et ce jour-là, un collègue qui n'était pas encore au courant de mes douleurs raconta l'histoire d'un petit oiseau nommé Houil ! Houil ! par ce qu'il avait des pattes longues comme ceci et des testicules longs comme cela et donc à chaque atterrissage ... Toute la salle se retourna vers moi assis au fond pour voir l'effet produit et le conférencier perdit son auditoire pour un moment d'éclats de rire qui devait plus à moi qu'à la faible plaisanterie, qui n'avait d'ailleurs rien à voir avec le sujet de la présentation .

Bien entendu ma nomination n'était pas du goût de tous et en particulier les managers américains actifs en Europe suspectaient violemment et publiquement une décision entachée de discrimination négative. Le plus violent de tous étaient un imbécile complet, alcoolique invétéré, vulgaire type d'un vendeur d'automobiles. Il démissionna un mois plus tard pour rejoindre Jack Kramer chez Memorex et pour vendre des bandes magnétiques ce qui lui convenait certainement beaucoup mieux que la vente d'ordinateurs géants à des scientifiques intelligents.

Je déménageais, cette fois pour de bons, à Minneapolis et fut nommé Vice President International Sales comme cadeau de Noël 1969. Mon règne s'étendait désormais au monde entier.

Mais avant de raconter cette nouvelle période de ma vie professionnelle je me dois de passer quelque temps en compagnie d'un curieux ami qui fut aussi un peu mon patron durant ma première année de Control Data en 1963 et puis devint un conseiller amical et souvent très clairvoyant.

James D Guzy (Jim)

J'ai rencontré Jim la première fois dans le bureau de mon ami Philippe Dreyfus pour une entrevue d'embauche avec son collègue Ed Strickland. A l'époque je ne parlais que très mal anglais et l'entretien fut difficile pour les deux côtés au point que Strickland qui bafouillait un anglais pour moi incompréhensible, proposa de ne pas embaucher un type qui parlait aussi mal anglais, mais à quoi Guzy qui faisait des efforts pour parler lentement et clairement, répliqua 'd'accord il ne connaît pas l'anglais mais il connaît bien l'informatique, et c'est plus difficile' (ce qui n'est pas forcément vrai.) Bref je fus embauché avec bien entendu la forte insistance de Dreyfus qui me connaissait de chez Bull. Puis je rencontrai Jim de nouveau lors de ma première visite à Lucerne où se trouvait le bureau européen de l'émergente organisation Control Data. Il y avait là Gene Baker, Ray Skoe et quelques autres, Strickland était le chef, Guzy une sorte d'électron libre en mission commerciale. Jim était toujours de bon conseil avec une grande capacité d'analyse des techniques et des situations. Nous devînmes amis et ma famille était invitée tous les ans à célébrer le fameux Thanks Giving chez les Guzy dont l'épouse, Marcia, jolie et charmante était mère de déjà 3 ou 4 enfants. Ils habitaient alors aux environs de Londres. Ce rite se prolongea après que Jim eut quitté Control Data pour rejoindre Memorex dont le Président fondateur, Larry Spitters, était un champion de la vivacité d'esprit, technologique, financière et managériale, un activiste des affaires de la Silicon Valley naissante. Larry et Jim débarquèrent un jour avec à Paris pour tenter de m'embaucher, sans succès. Je lui rendais cependant sa visite en Californie où je fus impressionné par son bureau sans fenêtre bien que situé dans un parc subtropical verdoyant et pacifique.

Jim Guzy fut un des premiers investisseurs, très modeste au départ, dans la société INTEL. Jim est le seul investisseur intelligent que j'aie jamais rencontré – il ne spéculait pas, il investissait en connaissance de cause – uniquement dans des sociétés start-up en électronique informatique après

avoir rencontré les quelques fondateurs et étudié les aspects technologiques (ou même scientifiques – c’est les cas des premiers circuits imprimés qui allait remplacer la technologie précédente nommée *solid-state transistors*) – début de la course folle à la miniaturisation des circuits électroniques avec les progrès résultants sur vitesse, consommation énergétique, encombrement, cout de production et donc prix pour l’utilisateur final avec l’apparition des ordinateurs personnels dont avait rêvé Bruno Lussato (voir p. 39). Vingt-cinq ans plus tard Jim était devenu l’un des plus importants investisseur de INTEL, membre de son conseil d’administration et extrêmement riche, plusieurs centaines de millions de Dollars sinon un milliard. Il termine sa vie avec un procès intenté par deux de ses cinq enfants auxquels ils refuse obstinément de faire quelque cadeau d’héritage pré mortem. Je ne l’ai plus revu depuis la fin du siècle dernier. Sa femme Marcia me dit un jour que j’étais son seul ami ! Curieux. Effectivement il n’était pas du genre amical – il était toujours content de me voir et de parler science et technologie avec moi, mais il ne m’a jamais cherché. Notre dernière rencontre Aux USA a duré 3 jours dans sa maison de Menlo Park – nous avons discuté tout le temps. Cette grande maison où il vivait maintenant seul avec Marcia semblait vidée d’occupants comme abandonnée bien qu’entretenu – ils y dormaient mais n’y prenaient plus jamais aucune repas, même pas le petit déjeuner – dans la cuisine l’évier était un dépôt de livres et j’y trouvais aussi deux natures mortes que je lui avais fait acheter à Paris dans les années 65 chez le sympathique fou collectionneur Felix Lem (voir p.11). Marcia me dit qu’elle avait tant cuisiné dans sa vie pour tant de gens, que maintenant elle ne voulait plus en entendre parler, pour elle, pour qui que ce soit, même pour elle-même ! J’ai ensuite visité les Guzy deux ou trois fois à Londres où ils avaient acheté une ‘Mansion’. Je me rappelle qu’un antiquaire avait téléphoné pour savoir quand il pourrait livrer un meuble acheté par Marcia quelques années auparavant – une somme rondelette de quelques dizaines de milliers de Livre Sterling, qu’elle avait entièrement payée et dont elle ne se rappelait plus !

Jim avait repris la direction de la société CRAY Computers dont il était un actionnaire majeur, après que Seymour Cray fut assassiné par un automobiliste ivre.

Seymour CRAY

Un des fondateurs de Control Data en 1957 (voir p.19) et dont il était le génie concepteur des plus puissants ordinateurs technologiquement possible, Seymour travaillait sur la CDC1604 et Bill Norris avait accepté, très intelligemment, de laisser Seymour travailler tranquillement dans son laboratoire à Chippewa-Falls (150 Km de Minneapolis), dont il avait d’ailleurs payé la construction de sa poche. Une division R&D (Recherche et Développement) fut établit séparément à Minneapolis. Seymour, lui s’était fixé la limite supérieure absolue de 45 employés, toutes spécialités comprises, il voulait ainsi tout savoir, tout décider, travailler personnellement aux projets, connaître tout le monde et ne pas avoir à perdre de temps à ‘diriger’.

Lors de ma première visite à Minneapolis, 1965, j’avais déjà réussi à faire de Control Data un concurrent redoutable pour IBM et autres sociétés bien établies sur le marché des grands ordinateurs scientifiques ; je fus donc accueilli avec beaucoup d’attention par tous les dirigeants y compris le ‘Vieux’, ‘*the old man*’ comme on l’appelait (il avait 56 ans alors que tous les autres co-fondateurs étaient beaucoup plus jeunes – et moi juste 33 ans). Seymour Cray avait demandé que je vienne à son laboratoire et y faire une présentation de la logique du Gamma 60 – je me sentais très flatté. Je l’ai ainsi connu et je lui ai presque toujours rendu visite lors de mes passages à Minneapolis. Il représente toujours pour moi un modèle de ce type de génie pratique à l’américaine capable de combiner en variations infinies les composantes d’innovations scientifiques, technologiques, industrielles, commerciales, capitalistes financières, pour créer une entreprise nouvelle et s’en enrichir en vagues successives qui roulent à travers la société civile comme une houle irrésistible, tranquille, mais qui à tout moment peut évoluer en tempête menaçante lorsque les courants se rencontrent.

Jim Moran

En 1971 je fis une rencontre inoubliable. J'en ai oublié l'occasion. C'était à Manhattan NY, il s'appelait Jim Moran et il était une célébrité nationale. Il était ce qu'on appelle un '*publicist*' quelque chose entre agent de publicité, relations publiques, qui à lui tout seul pouvait avantageusement tenir lieu de tout un programme publicitaire grâce à ses mises en scènes innovatrices appelées 'Publicity stunt' (coup ou truc publicitaire). Quelques exemples : Pour General Electric il réussit à vendre un réfrigérateur à un Eskimo avec l'argument qu'il en avait besoin pour garder les aliments au chaud ! Pour le lancement d'un film, « The egg and I » il resta allongé une vingtaine de jours sur un œuf d'autruche qu'il fit éclore grâce à la seule chaleur de son derrière – il avait remarqué que le cul d'une Autriche avait la même température que l'humain. Toute la presse et les télévisions étaient là dans son grand appartement de New York pour attendre et filmer l'instant décisif ! Plus tard il aimait ore raconter qu'il était le grand-père d'une autruche au zoo de San Diego. Un autre de ses trucs, pour le lancement d'un autre film, « The mouse that roared » , fut d'établir à Washington l'ambassade d'un pays inexistant dont il avait inventé le nom, la géographie, le drapeau et l'hymne national, le symbole, une souris bien sûr, et l'uniforme de l'ambassadeur qu'il était. Pour l'inauguration il avait invité le tout Washington de la politique des affaires et des arts : il me racontait que tous étaient venus, une moitié qui savaient ou sentaient que c'était un canular mais qui voulaient venir se moquer de l'autre moitié qui y croyait.

Pour la promotion d'un projet immobilier il proposa de prouver qu'il était possible de trouver une aiguille dans un tas de foin : pendant dix jours il enleva les brins de foin un par un et à la fin resta l'aiguille, tout cela bien entendu télévisé son pourrait dire qu'il inventa le 'reality show'. Il fit aussi passer sans dommage un taureau à travers une boutique de porcelaine, selon l'expression « like a bull in a china shop ». Il a publié plusieurs livres dont un de nus féminins photographiés avec le premier Polaroid couleur et dont certains semblent inspirés par de grands peintres de diverses époques. Jim était un *bon* Don Juan « Les mille premières femmes de ma vie », mais aussi un scientifique curieux avec un livre sur les carrés magiques. Il est venu à Sienna plusieurs fois comme hôte à la maison et je lui fis découvrir le Palio, il était toujours galant avec les dames et ma belle-mère Lilly ainsi que sa sœur, à peu près du même âge, étaient séduites lorsqu'il leur chantait en anglais des chansons osées dont elles ne comprenaient pas le sens (du genre « let's fuck till the cows come home »). C'était d'ailleurs un beau vieillard de 80 ans, haut de 1,90 m., avec une longue barbe blanche qu'il peignait soigneusement et dont il conservait les poils arrachés dans un petit coussin qu'il promenait avec lui, proposant de la tâter pour en découvrir l'extraordinaire mollesse et douceur. Un jour nous promenant sur la Place du Campo le long des terrasses bondées de touristes, lui très remarquable avec sa haute taille, sa longue barbe et son grand chapeau de soleil à larges bords, soudain sortit de sa poche une petite fiole, l'ouvrit, en tira une tige avec un anneau et se mit à souffler des bulles de savon au grand et tout simple plaisir de la foule des badauds « tu vois, me dit-il, c'est facile de faire plaisir aux gens ! »

Quelques années plus tard je lui rendais visite à San Diego et lui sauvais la vie, véritablement, en le soutenant dans sa piscine où il avait perdu connaissance et plongé la tête sous l'eau, seul il se serait noyé. Je le rencontrais une dernière fois à New York à l'occasion de sa dernière apparition dans un programme télévisé pour lequel il montrait une ambition malade de se faire remarquer encore une fois mais, véritable vieillard il ne fit que radoter, remémorer, bref un triste spectacle qu'il n'aurait pas mérité de souffrir. Je peux dire que Jim était mon ami ; j'ai de nombreuses longues lettres de lui avec sa calligraphie impeccable toute en majuscule (pratique très américaine pour s'assurer d'être lisible), lettres qu'il m'écrivait encore régulièrement jusqu'à sa mort à plus de 90 ans dans une maison de retraite pour artiste.

AUGUST 19th 1979

IF I HAD THE LITERARY TALENTS OF BYRON, KEATS, SHELLEY,
BALZAC, MERIMEE, DIDEROT, SHAKSPERE, STEPHEN VINCENT BENNET
AND A FEW OTHERS I MIGHT BE ABLE, IN SOME SMALL
MEASURE, TO EXPRESS MY FEELINGS + THOUGHTS AFTER HAVING
SPENT THE LAST 10 DAYS IN SIENA AS A GUEST OF TITO
BEVUGONINI'S — BUT, HAVING NO SUCH FACILITY, I'LL JUST
SAY THANK YOU ALL FROM THE BOTTOM OF MY HEART.

MY BLESSINGS +

LOVE ALWAYS

Jetta Korman

200 FIFTH AVE
NYC NY 10010

Control Data Corporation

Mars 1968 - Stage de mise à l'épreuve américaine – retour à Paris Décembre 68

Mai 1969 - Vice President International Sales – Control Data Corporation

1970 - Vice President International Europe

1973 - VP Product Strategy

1974 - President Technotec & Worldtech

1979 - Année sabbatique (vacances) à Sienna- 13 mois – ruine de ma carrière

1981 - VP Data base –

1984 - VP Computer Based Education Strategy Europe mais basé à Sienna

1987 - 29 Mars - mise à la retraite ... et à la porte

Ce sont les dates clefs de ma carrière professionnelle aux Etats Unis de 1968/69 à 1984.

Qu'avais-je appris de l'Amérique à Paris depuis mes débuts à Control Data France ?

- Jack, Bob, Bill ne sont pas des prénoms mais des sortes de surnom ou petits noms, de caractère amical et gentil, qui s'attachent aux personnes, depuis l'enfance, parfois pour le reste de leur jours, qui désignent John, Robert ou William
- Les américains portent des pantalons trop courts et des boutons au col de leur chemise à manches courtes avec pochette à gauche pour stylos crayons et autre instruments d'écriture dont le rebord est parfois protégé des salissures de la main par un rabat mobile de plastic, bien qu'ils changent de chemise quotidiennement et généralement avec un T-shirt de coton blanc en maillot de corps, des cravates multicolores et des chapeaux de gangsters non mafieux (qui eux sont sous des chapeaux à bord roulé *Homburg*, comme les juifs New Yorkais). Ils ne sont pas frileux et voyagent l'hiver en Europe avec un imperméable léger.
- Ils parlent la même langue écrite que les anglais et à laquelle ils ont réussi à donner un horrible son grasseyant, guttural, nasillard, tyroïdal et très vulgaire. Ils rient très très forts comme pour se prouver que c'est drôle.
- Ils sont plus généralement sympathiques que les européens, surtout pour les nouvelles connaissances. Ils hésitent entre un complexe de supériorité et un autre d'infériorité. Ils ont plus mauvais goût que bon qu'ils soient riches ou pauvres, ce qui les distinguent nettement de nous (je veux dire que seul nos riches peuvent faire preuve de mauvais goût).

Quoi d'autre ai-je appris en vivant aux Amériques ?

- Que les lits n'ont pas de traversins (cet oreiller en forme de tube de 30 cm de diamètre et de la largeur du lit)
- Qu'ils ne mangent pas, ne connaissent pas, n'ont pas de pain, mais une espèce de caoutchouc pour bouches édentées ayant perdu leur dentier.
- Qu'ils ne boivent pas de vin à table mais se saoulent au Whisky, Bourbon ou Gin juste avant les repas. Surtout les vieux et les vieilles aiment bien se bourrer la gueule comme si il n'y avait plus d'espoir.
- Qu'ils boivent autant de glaçons que d'eau glacée
- Que le café n'en est pas
- Que l'invitation à diner qui ne précise pas l'heure est pour 18 heures au plus tard
- Que du samedi après-midi au lundi matin il est impossible d'acheter des vivres
- Que la vitesse maximum de conduite automobile est au mieux de 80 à 90 Km/heure, souvent beaucoup moindre, et que l'on peut doubler sur les autoroutes aussi bien à droite qu'à gauche.

- Que les prix des choses dans les magasins ne sont pas leur prix, il faut y ajouter la taxe de vente, différente en chaque endroit – et que les prix sur les menus des restaurants sont encore moins les prix puisque il faut ajouter le service après avoir ajouté la taxe.
- Que nulle part on recherche l'économie de lumière sauf dans les restaurants où l'obscurité est proportionnelle aux prix.
- Que le téléphone est gratuit à l'installation, et à l'abonnement ainsi que pour toutes les communications urbaines
- Que les épouses avec gamins et gamines qui attendent le père à l'aéroport le vendredi soir font , surtout l'été, un prodigieux effort de négligence vestimentaire qui les ferait expulser pour vagabondage à Orly.

Certaines de ces choses ont aujourd'hui changé, certaines durant les premières années de ma résidence.

J'ai souligné les principales (qui ont disparues ou évoluées considérablement).

Un jour au début des années 70 l'Amérique se mit à manger du pain et boire du vin, ils abandonnèrent Whisky, Bourbon et Gin comme apéritif, ils découvrirent le Kir, vin blanc cassis qu'ils mirent en bouteille prêtes à la consommation, là encore transformant une bonne chose personnelle à dosage individuel en un produit de masse standardisé, coloré, édulcoré ou acidulé. Les français d'Amérique ouvrirent des vraies boulangeries qui faisaient du vrai pain et la baguette devint un symbole de libération gastronomique, mais toujours vendue dans un long sac de papier, surtout pas comme les parisiens qui la portaient alors sans protection sanitaire, à la main ou sous le bras dans la rue. Les restaurants dits français qui jusqu'alors étaient concentrés à New York, Chicago, La Baie de San Francisco, Los Angeles et Houston, ouvrirent en foule même à Minneapolis où débarqua le Sofitel, hôtel-restaurants (au pluriel), une brasserie et un '*De Luxe*' (expression anglo-américaine pour désigner tout ce qui coûte plus cher) qui eurent un immense succès immédiat. Il fallait réserver 3 mois à l'avance pour une table dans le restaurant '*gourmet*' (autre néologisme américain importé de la douce France des gastronomes). La brasserie était accessible et cherchait à offrir le typique menu d'une brasserie comme Lip ou Balzar de Paris avec grand succès chez les indigènes et à la grande déception des petits français du coin – l'avantage était que lorsque je me plaignais d'un plat, arguments à l'appui, non seulement ils l'emportaient sans discussion et avec grande effusion d'excuses, mais le rayaient de l'addition tout en offrant gratuitement un plat de rechange au choix qui à ce moment était immanquablement un plat typique américain toujours bon, comme un New York Steak.

Venons-en à mes nouveaux patrons, collègues, amis américains.

Tout étranger qui débarque dans ce pays jouit tout d'abord à priori d'un bon succès de curiosité – ou plutôt – les indigènes subissent un accès de curiosité, parfois même un abcès... Cela ne dure que quelques semaines, mais c'est suffisant et cela aide à prendre pied, à planter quelques racines superficielles de plante non pérenne. Il faut bien entendu parler suffisamment bien l'américain (éviter l'anglais, surtout l'accent). J'étais devenu assez habile dans cette pratique au cours des 5 années parisiennes pendant lesquelles j'exigeais de tous (de moi en première instance) de n'écrire qu'en anglais et de parler le plus possible avec les techniciens expatriés américains et les visiteurs d'outre atlantique (Paris avait du succès, à tout point de vue), qui d'ailleurs ne pouvaient rien parler autre .

Les titres – Il est de la plus grande importance de connaître les titres en usage aux USA, très différents des nôtres et parfois aux traductions sujettes à contresens ou faux sens.

- le Président (du conseil d'administration) devient *Chairman of the Board*
- le Directeur général devient *President*

- Le President Directeur Général PDG devient *Chairman (of the Board) and President*, ou *Chairman and Chief Executive* si il y a un *President* à part et qui n'est que cela
- Le titre *President and Chief Executive* est aussi possible lorsque le *Chairman* n'est que cela
- Le titre important est toujours *Chief Executive*
- En France le Président du Conseil d'Administration est aussi toujours, obligatoirement, Directeur Général, c. à d. PDG, mais il peut être assisté d'un autre Directeur Général qui en Italie s'appelle *Amministratore Delegato* (Administrateur Délégué)
- *Vice Chairman* et *Vice President* (VP) sont des titres honorifiques, sorte de décorations, très recherchés mais sans attributs légaux. Une société de la taille d'IBM a quelques milliers de *Vice Presidents*, d'autant plus que l'on peut être *VP Corporate* ou *VP Division* lorsque celle-ci a un *President de Division*
- Il y a un autre titre décoratif – on dit d'un Manager qu'il est un *Executive*, ou on se qualifie soi-même ainsi pour se vanter sans risque puisque ce titre n'est décerné par personne, ce n'est qu'une considération – cependant cela indique un certain niveau dans la hiérarchie et une certaine autorité de décisions.
- Il est vaniteux malhonnête de dire en France que l'on est Vice-Président dans une société américaine car tout le monde pense qu'il s'agit de l'adjoint au Président – à moins d'ajouter que ceci est un titre très largement distribué – on pourrait écrire *Vice President* mais non Vice-Président, avé l'accent !

Voilà pour les grosses têtes. En dessous on trouve :

- *General Manager* qui serait Directeur – Attention le titre *Director* est généralement réservé aux membres du conseil d'administration, bien qu'un puissant *General Manager* puisse avoir sous lui un niveau de *Directors*. Très souvent un *General Manager* sera un jour décoré VP lorsqu'il n'y a plus de place hiérarchique à prendre au-dessus de lui, on rencontre ainsi parfois plusieurs niveaux de VP ce qui confirme sa valeur décorative. J'ai eu quelques VP sous mes ordres, des blancs et des noirs, garçons et filles.
- Tous les autres sont simplement *Managers*

En bref les américains ne sont pas insensibles aux honneurs des titres bien que leurs hiérarchies soient nettement plus courtes (moins de niveaux) que celles de France ou d'Italie.

William C Norris (Bill)

Commençons donc avec le '*Vieux*' l'indiscuté Président fondateur, né en 1911, un 14 juillet (!) il avait donc 21 ans de plus que moi, ce qui est toujours resté une distance considérable bien que se raccourcissant en proportion d'année en année. Il m'impressionnait professionnellement et me plaisait personnellement avant que de le connaître, puis je l'admirais et le considérais, il était le père et le modèle que j'aurais aimé avoir. Pourtant nous étions à l'opposé de l'échelle culturelle, mais je respectais la sienne comme il respectait la mienne. Un jour au cours d'une de ses visites à Paris alors que nous avions une heure à tuer entre deux rendez-vous je lui proposais de passer devant Notre Dame, « *as you wish* » dit-il, et comme nous étions arrivés sur le parvis de la cathédrale je disais au chauffeur de s'arrêter et lui demandais « *do you want to take a look ?* », il me fit un beau sourire « *If you insist* » dit-il et sortit de la voiture, jeta un regard de deux secondes et puis reprit sa place. Et moi, comme si je voulais à tout prix protéger mon admiration, je lui trouvais des raisons d'avoir raison à l'encontre de ma propre nature, dans l'honnêteté inhabituelle de son attitude, car il agissait comme il pensait et jamais selon les pensées des autres, aucune hypocrisie, et je finissais par préférer cela aux exclamations époustouflées, bruyantes des visiteurs américains normaux qui eux aussi s'en foutaient mais pensaient qu'il serait plus avantageux d'admirer avec éclat inversement proportionnel à la sincérité.

C'est la même personne qui m'offrit un jour après ma prise de résidence, éventuellement définitive à Minneapolis, de ne pas hésiter à prendre un avion pour l'Europe lorsque j'aurai absolument besoin de retrouver mon environnement habituel de monuments, châteaux ou musées « *when you feel like going, just go !* »

Il était daltonien, ce que pratiquement personne ne savait – c'est sa femme qui me le dit au cours d'un voyage pour justifier qu'elle choisissait ses cravates – elle l'accompagnait pratiquement toujours pour les longs déplacements dont il avait horreur. J'ai beaucoup voyagé avec lui, très souvent sur des petits jets d'affaire loués pour la circonstance car il était brutalement opposé aux flottes d'entreprise et avait un abonnement qui obligeait le service à avoir un jet avec deux pilotes prêt à décoller à l'aéroport de Minneapolis dans l'heure suivant l'appel. Après une visite à quelque haut dirigeant de quelque industrie ou administration, à peine assis dans l'avion du retour il me demandait s'il pouvait avoir le compte-rendu que je n'avais pas encore pratiquement pu écrire. Un jour je lui demandais pourquoi il n'emmenait pas sa secrétaire (car pour les déplacements d'une seule journée Mme Norris [Jane] ne l'accompagnait pas), « *because it's a woman* » répondit-il, et moi « *avec la gueule qu'elle a ?!* », et lui « *A woman is always a woman* ».

Pour les mondanités il n'était pas doué mais toujours aimable et accueillant lorsqu'il invitait chez lui pour des dîners où nous étions 3 ou 4 couples, tous ses collaborateurs, et donnait discrètement, vers les dix heures du soir, le signal du départ en quittant le salon pour y revenir quelques instants plus tard chaussé de ses pantoufles très évidentes. Comme il était incapable de conversations inutiles à bâtons rompus (*chating*) qu'il détestait comme temps perdu, il prévoyait après avoir quitté la table, quelque jeu de société qu'il faisait en général présenter par Jane, et dont le favori était de raconter chacun ou chacune à son tour un événement quelconque de sa vie : comment deux époux se sont connus, qui sont et que font leurs enfants, quels derniers films les ont marqué... toujours impliquant mari et femme ou femme et mari. C'était très mignon et les époux Norris donnaient l'exemple en commençant par leurs récits. Ils ont séjourné une fois chez nous à Sienne

Lorsqu'il voulait présenter un cadeau à un client ou partenaire ou gouvernant (tous personnages de haut niveau) il aimait offrir un petit pot de confiture de myrtilles ou autre fruits sauvages qu'il avait lui-même cueillis dans les bois du Minnesota et que son épouse avait confectionné. C'était un pêcheur assidu mais non passionné, sa meilleure détente, uniquement en eaux claires, pas tellement pour le poisson mais pour la solitude et l'occasion de réfléchir. Il allait volontiers au Canada pour cette raison. Il était tout opposé à la chasse comme à la vitesse en voiture, deux choses disait-il qui accidentent ou tuent tant de vies. Il ne fumait pas mais, à l'époque laissait fumer en sa présence (j'étais en ces temps fumeur de pipe). La convocation téléphonique par les secrétaires pour une discussion dans son bureau était un ordre d'exécution immédiate, quel que soit l'en cours, et la conversation était rapide, jamais précédée ni suivie de courtoisies ou bavardages au-delà de bonjour et au revoir, il donnait le signal du départ immédiat lorsqu'il commençait à remuer les dossiers disposés en piles sur les bords de son bureau et dans lesquels il donnait l'impression de vouloir fouiller maladroitement d'une seule main écartant ou soulevant les coins des chemises, tout en disant '*thanks*' sans regarder l'interlocuteur.

J'ai raconté tout cela simplement par ce que il a compté dans ma vie et le récit ne nécessite aucun jargon professionnel. Peut-être ailleurs je parlerai de ses idées et de sa valeur professionnelles, de ses succès et ses erreurs, de sa conception de l'entreprise industrielle dans la société. Je lui ai fait lire des livres qu'il n'aurait jamais lu sans mon avis (je parle bien entendu de livres en rapport avec notre profession mais d'une nature un peu plus élevée que les habituelles recettes et histoires managériales).

Je l'aimais bien et le regrette, il m'aimait bien j'en suis certain, en dehors de tout jugement professionnel. Je fis son portrait, un fusain sur papier (probablement 50x40cm - je n'en ai pas retrouvé de photo) et je lui offris publiquement au cours d'une réunion de direction devant quelque centaine de collaborateurs. Je joins en annexe quelques facsimilés pertinents à mon histoire avec Bill Norris.

Control Data Corporation - 1969

J'ai déjà parlé de mon premier séjour à Minneapolis en 1968 (voir p. 39).

Au printemps 1969 j'arrivais donc pour m'installer, bureau et résidence à Minneapolis.

Mon premier problème à résoudre après ma nomination comme '**International Sales Manager**' fut la présence d'un ex-concurrent perdant, donc vindicatif, qui pensait mériter et donc avoir le job que j'avais maintenant. C'était un alcoolique notoire, d'une vulgarité de tous les instants et dans tous les domaines, le type de vendeurs à la sauvette qui pensent que qui sait le mieux vendre des cacahouètes peut vendre n'importe quoi et jusqu'aux avions supersoniques, incapables de comprendre les complexités de l'informatique de l'époque. Il était dangereux pour moi car il aurait travaillé contre moi et non pas pour, comme l'organigramme le dictait. J'étais vraiment préoccupé mais deux mois à peine plus tard il donna sa démission pour aller rejoindre Jack Kramer chez Memorex et y vendre des bandes magnétiques, qui sont en quelque sorte les cacahouètes de l'informatique. Tout était donc bien dans le meilleur des mondes et je pouvais tracer mon chemin sans obstacles artificiels outre ceux naturels posés par la concurrence, donc IBM. Ma première décision fut donc de conserver chaque pays européen (France, UK, Allemagne, Suisse, Belgique, Danemark, Suède, Norvège) sous mon autorité directe et de nommer un américain pour diriger le reste du monde (Canada, Australie, Japon, Corée du Sud, Mexique) que j'avais nommé ROTW pour '**Rest Of The World**'. Je ne pouvais pas me résoudre à ne pas m'occuper directement sans intermédiaires de *mon* Europe, pays par pays. Mais très vite je dus reconnaître que cela me rendait la vie physiquement impossible : j'avais en seulement 30 jours voyagé de Minneapolis 3 fois vers l'Australie et 2 fois vers l'Europe – 30 jours au cours desquels j'avais vécu plus de 100 heures dans un avion en vol, c'est à dire plus que le temps maximum autorisé pour un pilote de ligne, mais moi c'était simplement pour aller à mon travail. Je suis donc allé demander à mon chef de prendre directement sous ses ordres le gus qui était responsable de ROTW (et qui accueillit la chose comme une promotion tombée du ciel), et de me restreindre à l'Europe, ce qui me rendit tout à fait suspect puisque j'avais de fait demandé une *démotion* (contraire de promotion), une sorte de dégradation, les bavardages allaient bon train, personne n'ayant compris les raisons de ma décision, à part ma hiérarchie Norris et Price, et j'étais suspecté de comploter je ne sais quelle action diabolique !

Mes grands chefs

J'oubliais de présenter les quelques *Executives* qui dépendaient directement de Norris et qui représentent une panoplie complète de caractères antinomiques et d'ambitions concurrentielles variées, aucun n'étant ami avec aucun des autres, et je me dois de commencer par les deux personnages qui ont été mes chefs à tour de rôle et plusieurs fois chacun durant presque toutes mes années à Minneapolis.

Robert M. Price Junior - RMP

Bob Price fut le premier dès 1969, c'est lui qui m'avait choisi pour succéder à Jack Kramer alors qu'il était Senior VP Services et Marketing. Nous sommes devenus assez amis et nous fréquentions aussi personnellement (lui aussi est venu me voir à Sienna pendant mon année sabbatique) , du moins tant qu'il n'eut pas commencé, bien des années plus tard, à prendre ombrage et à se méfier de mes rapports directs et fréquents avec Norris. Il a d'ailleurs gagné lui sur tous dans la course au pouvoir puisqu'il finit par succéder à Norris et enterra définitivement la société appelée Control Data Corporation. Il vit encore à 85 ans en 2015, mais je me sens très libre de dire du mal de lui car il sera, comme moi, probablement mort lorsque ceux pour qui j'écris mon histoire la liront. C'était un vrai Minnesotien, sans culture ni goût, portant des chaussettes blanches, avec des pellicules sur

les épaules de sa veste, assez laid de visage, ayant épousé une femme insupportable qui ne s'intéressait qu'à son élevage de ces énormes chiens noirs à longs poils de race Newfoundland – on racontait qu'il avait été l'amant de sa secrétaire et puis y avait renoncé. Sidney Fernbach (v.p29) me dit un jour qu'il n'avait jamais compris comment Bob Price pouvait avoir si bien réussi son ascension à Control Data, il l'avait connu comme programmeur à Livermore (laboratoire nucléaire militaire de l'Université Berkeley) et que ce n'était pas très brillant. Bob Price était toujours d'accord avec Norris, sur tout et tout le temps, et il avait l'habitude de se sortir d'un débat qu'il commençait à perdre avec moi en disant définitivement « *Well you don't understand* » - mais il ne disait jamais ce que je ne comprenais pas, ni pourquoi ni comment. Et il faisait la même chose avec beaucoup d'autres qui se laissaient impressionner pensant que lui Bob Price était le seul à comprendre. Il faisait semblant d'argumenter un peu avec Norris pour mieux confirmer que ce que celui-ci disait ou pensait était le juste.

C'est pour cela que lentement il s'est imposé comme successeur naturel du *Vieux* qui désirait que quelqu'un continue les folies d'investissements divers et d'initiatives stratégiques sans espoir qui ont caractérisé le leadership de Norris des années 70 jusqu'à son retrait définitif en 1986. Norris mourut à l'âge de 95 ans en 2006.

Dès qu'il fut élu Président par le conseil d'administration Price a commencé à enterrer tous les projets innovants et ambitieux de Norris – il n'avait d'ailleurs pas le choix et il le fit d'ailleurs avec une certaine discrétion ou élégance, mais c'est malgré tout assez drôle de penser que d'un jour à l'autre il ne changea pas d'opinion (il n'avait jamais eu que celle de Norris) mais en exprima une totalement différente. Plus tard il écrivit un livre sur les innovations de Control Data, « *An Eye for Innovation* » essayant de s'en attribuer des mérites – il me cite sur une page dans ce livre mais pour un histoire sans intérêt et non pertinente – je lui avais écrit pour lui demander comment il se sortirait du fait qu'aucune des innovations (en dehors de son domaine traditionnel des super-calculateurs) de Control Data n'a eu de succès et ont ensemble conduit l'entreprise à la faillite – il me répondit que Control Data n'avait jamais fait faillite, ce qui est vrai juridiquement puis que tout a été ou vendu ou fermé pour éviter la faillite. Je constate que ce livre publié par l'Université dont il fut élève circule probablement parmi les étudiants de la business school locale donnant une idée totalement fautive de Control Data et de ce qu'est l'innovation, étant admis partout ailleurs dans le monde que **l'Innovation** consiste à introduire *avec succès* quelque chose qui n'existait pas auparavant ou dans un environnement où elle n'existait pas encore !

Paul G. Miller - PGM

Mon collègue et ami Bertrand Imbert l'avait dénommé '*Bite d'acier*' ce qui était assez bien trouvé. Paul était un ancien pilote d'essai de la Navy Air Force, un bel homme, charmant et au sourire éternel, enthousiaste et toujours prêt à soutenir et au besoin secourir ses troupes, depuis ses colonels jusqu'aux simples soldats. Il fut mon chef pendant 3 ou 4 ans après qu'il est échangé ses fonctions avec Bob Price (pratique courante dans le management américain pour donner une vue complète du business à ses dirigeants prometteurs) avant que je ne retourne sous Bob Price fin 1972, mais dans une fonction tout à fait différente. Paul était donc l'un de ces possibles candidats à des fonctions supérieures et, selon moi il aurait certainement mieux fait que Price, mais lui, il disait ce qu'il pensait, comme moi d'ailleurs, et il fut vers la fin mis dans une voie d'à côté, non pas de garage mais parallèle à la voie royale, non totalement aveugle pour arriver au sommet, mais malgré tout moins large que celle où fut mis Price. Ce fut là encore une erreur de Norris.

Tous les ans quelques semaines avant la fin de l'année Miller faisait diffuser en permanence dans tout l'étage de ses troupes des musiques de Noël en sourdine, c'était l'aspect pacificateur de l'ex guerrier repentini et je dois dire une idée agréable à tous. Son épouse était une pianiste dilettante ou semi-professionnelle de talent et musicalement ambitieuse, elle a souvent joué sur mon Steinway, les Miller étaient aussi dans le cercle de nos relations amicales extra-professionnelles, et au cours

d'un dîner à la maison Paul insista pour qu'elle nous joue quelque chose, ce qu'elle fit après s'être faite prier avec insistance, mais à peine quelques minutes plus tard Paul enfoncé dans un canapé se mit à ronfler bruyamment – c'était un symbole de leur relation – ils finirent par divorcer – il était bien entendu aussi quelque peu Don Juanesque. Je crois qu'il vit toujours à plus de 90 ans mais mon dernier contact remonte à une quinzaine d'années et je n'ai jamais pu trouver l'adresse de son ultime retraite bien que sachant qu'il vivait à Baltimore.

Thomas G. Kamp - TGK

Tom était le troisième possible candidat à la monarchie mais nettement derrière les deux premiers. C'était un grand maigre un peu dégingandé, le plus entrepreneur des trois mais, malheureusement pour lui dans un domaine que Norris, à tort, considérait sans avenir. Il eut sa période de grand succès lorsque Control Data était devenu la première industrie de mémoires à disques du monde, développant et fabricant pour tous les autres concurrents d'ordinateurs de tous les pays du monde excepté IBM, ceci grâce à une approche innovatrice - coopération dans la définition des besoins de mémoires pour chaque constructeur, chacun restant concurrents dans la vente des ordinateurs, de leurs applications et des programmes. Control data avait convaincu tous les concurrents d'IBM qu'ils avaient intérêt à s'allier dans ce domaine, uniquement dans ce domaine, contre un constructeur tellement dominant qu'il était impensable pour chacun séparément, compte tenu de ses besoins limités, d'avoir des prix de revient comparables à ceux de la production gigantesque d'IBM. C'était un coup de génie. Mais le stratège Norris ne le concevait pas de cette manière car il pensait, *justement*, que le futur était dans les services et non dans les produits – le problème c'est que ce *justement* était beaucoup trop tôt – la stratégie du futur pouvait se préparer sans détruire les avantages du présent et en conduite parallèle. C'est d'ailleurs ce qu'a fait IBM, avec succès ! J'aimais bien Tom Kamp, l'enthousiaste, efficace, grand communicateur et donc superbe vendeur, moins intellectuel, organisateur et véritable leader de ses troupes - tout cela fut jeté à la casse surtout par Bob Price qui y voyait aussi un bon moyen de tenir Kamp loin de la lutte pour le pouvoir, puisque Norris avait déjà éloigné Paul Miller.

Robert D. Schmidt

Bob Schmidt avait été Marketing VP avant que Price ne prenne sa place qu'il lui laissa volontiers ayant été promu Senior Marketing VP sans vrais responsabilités mais libre de développer de nouveaux marchés où cela lui plairait et pour les activités qui lui plairaient. C'était un véritable homme de contacts, simple, intelligent, réaliste et courageux, sans vergogne et confiant en soi. Il fut toujours un de mes meilleurs supporters, il m'aimait bien et je ne m'opposais jamais à lui avec qui j'avais des rapports de collègue inférieur (moi l'inférieur) plus que de subordination hiérarchique, mais j'avais aussi très vite reconnu que toute opposition serait un suicide. Il me traitait donc comme un fils préféré et moi lui comme un oncle respecté. Il avait un jour sauvé la vie de Control Data dans les années 60 lorsque le premier grand ordinateur (quasi un prototype) que la société avait livré à un centre de calcul de l'Energie Atomique fonctionnait si mal et que le client refusait de accepter officiellement la livraison et donc de payer. Bob Schmidt envoyé au casse-pipe pour résoudre le problème proposa ceci : « voilà ce que nous allons faire pour corriger les problèmes techniques – et les explications étaient assez convaincantes – maintenant à vous de décider, ou bien vous payez immédiatement (il s'agissait d'environ un million de dollars de l'époque) et nous aurons l'argent pour payer les ingénieurs qui vont résoudre le problème, ou bien non et dans ce cas nous sommes obligés de mettre la clef sous la porte. » Ils ont payé et Control Data a survécu. Bob Schmidt est ensuite devenu le 'Tzar' du commerce avec les pays de l'URSS en échangeant des ordinateurs Control Data contre des tonnes de blé et autres trocs peu profitables. Son dernier coup fut d'échanger quelques millions de dollars d'ordinateurs contre les droits d'exposer à travers les

Etas-Unis certains chefs d'œuvres du Musée de l'Hermitage de l'alors Leningrad. C'était une catastrophe en préparation car nous n'avions évidemment aucune compétence ni expérience professionnelle pour un tel projet, sans parler des coûts d'assurance que nous devons supporter seuls et dont Bob Schmidt n'avait aucune idée. Cependant c'était l'enthousiasme généralisé de toute la direction dont personne n'avait idée du merdier, sauf moi peut-être, dans lequel nous étions prêts à plonger. Par bonheur, si l'on peut dire, les russes envahir l'Afghanistan et le Président Carter retira la participation des USA aux jeux olympiques de Moscou et interdit tous les échanges commerciaux avec les russes. Merci Mr Carter !

Quelque temps avant sa mort Bob et son épouse Lucy nous ont rendu visite à Sienne et se sont incrustés chez nous pendant 2 semaines, on s'aimait tous bien et Bob aimait beaucoup les glaces italiennes dont il se gavait tout en se faisant à table des piqures d'insuline dans la panse pendant que nous mangions. Il eut ensuite un grave ictus et resta paralysé. Triste fin. Je l'aimais bien, malgré son mauvais goût de collectionneur de fétiches culturels, cet amateur des voitures allemandes et de l'Oktober Fest.

Norbert R. Berg

C'était le chef de la Gestapo, Goebbels de la propagande (j'exagère !). Il avait exactement mon âge. VP Administration et Chef du personnel, délégué par Norris à résoudre tous les problèmes de personnes que celui-ci ne voulait pas affronter lui-même, se déclarant incompetent en Management (il me le dit un jour après un whisky dans son jet de retour au bercail) . Berg en abusait clairement à son profit et à celui de tous ceux qui acceptaient de se soumettre et de respecter les soi-disant directions stratégiques et ordres d'en haut, les autres étaient subtilement mis sur la touche. Un jour il me convoqua pour me prier de cesser de critiquer ouvertement Bob Price, que nous devons faire front ensemble... je lui répondais que je ne critiquais pas Bob Price mais ses décisions techniques, (en l'occurrence le futur me donna raison) et que d'ailleurs j'avais souvent entendu Norris faire de même sur bien d'autres 'Executives', ce à quoi il me dit qu'il le savait et le reprochait souvent au *Vieux*. Il avait été très troublé par ma décision de prendre une année sabbatique. Bref il s'était construit un beau parachute dorée de plusieurs millions de dollars qu'il toucha sans vergogne à la déroute finale au point que le journal local le Minneapolis Tribune publia une caricature montrant Norb Berg et Bob Price quittant un immeuble Control Data poussant une brouette pleine de Dollars. J'ai toujours pensé que Berg était un juif traître à sa race ayant épousé un catholicisme bigot et bien-pensant, un hypocrite de naissance. C'est lui le grand responsable du désastre de malhonnêteté intellectuelle qui submergea l'entreprise. Déjà à cette époque je disais que dans cette boîte la vérité n'a plus de possibilité d'émerger, tout est faux, tous mentent en se mentant à eux-mêmes. Le rêve s'est peu à peu transformé en cauchemar, Berg en était le diable et Norris le faux Dieu. A la fin Norris n'avait plus aucune idée de la situation réelle puisqu'il n'était entouré que de menteurs encouragés par Berg, qui d'ailleurs ne comprenait rien sur le fond.

La grande erreur stratégique

Ce fut tout simplement d'abandonner tout ce qui marchait bien sous le prétexte que cela ne durerait pas - observation visionnaire et juste mais dont les temps n'étaient pas ceux escomptés, le monde n'était pas prêt et donc la moindre des prudences eut été d'attendre et voir venir, et se préparer à changer de cap, mais sans le faire avant le moment nécessaire et surtout avant que les possibilités de réussite soient en vue. Ainsi nous avons laissé Seymour Cray partir et créer son entreprise de super ordinateurs, nous avons découragé Tom Kamp, nous avons pollué la société financière que nous avons achetée (génialement) à très bon prix et qui à peine sortie de nos griffes de contrôle a joui d'un énorme succès, et tout cela pour investir sur une dizaine d'années, gaspiller un milliard de dollars perdus dans les systèmes d'enseignement assistés par ordinateurs (CBE Computer Based Education) en essayant d'en faire un produit/service industriel monolithique alors que c'est d'évidence un service de maisons d'éditions diversifiées, un métier d'éditeur dont nous n'avons ni le caractère ni l'expérience – c'est clair aujourd'hui où personne ne peut nommer une société

dominante dans un domaine qui est cependant devenu une composante essentielles de tous les systèmes éducatifs et de formation.

Tant parmi nous le pensions ainsi mais personne n'osait ou ne pouvait, ou ne voulait le dire.

Mon erreur fut ma fidélité pour une maison qui m'avait tant donné, à laquelle j'avais beaucoup donné en retour mais qui me fit perdre le jugement.

1970 - Vice President International Europe

En 1970 j'étais donc concentré sur l'Europe avec un bureau à Bruxelles en plus de celui de Minneapolis, une maison à Minneapolis et une à Bruxelles où j'ai changé trois fois de résidence en 3 ans. J'étais satisfait et pensait que Bruxelles était la plus belle banlieue de Paris à 3 heures de train.

Helmut Maak et Dieter Porzel - je souligne ces noms car ils sont devenus pour moi un symbole de la révolution managériale que j'ai réalisé en Europe en tant que patron d'une société américaine.

J'avais conçu une formule ironiquement critique et sympathiquement alitérée pour décrire l'attitude des envahisseurs d'Outre-Atlantique en Europe et ailleurs dans le monde « *I prefer someone I know even though he /she does not know, to someone I don't know even though he/she knows what I do not know* » à savoir « *je préfère quelqu'un/une que je connais quoiqu'il/elle ne connaisse pas, à quelqu'un/une que je ne connais pas quoiqu'il/elle connaisse ce que je ne connais pas* ». Pour être tout à fait honnête la même chose s'applique à tous les envahisseurs économiques quelle que soit leur nationalité, sexe ou race. Avant mon arrivée sur la scène européenne la seule filiale nationale qui avait toujours été dirigée par un aborigène, moi en l'occurrence, était la Française, les autres et en particulier l'anglaise et l'allemande avait toujours eu à leur tête des expatriés américains qui remplissaient parfaitement la caractéristique d'être connus de leurs patrons et de ne rien connaître du territoire qu'ils envahissaient, ni la géographie, ni la météo, ni l'histoire, ni le système politique, ni la culture artistique, ni la langue, ni la bouffe, ni la boisson, et qui de plus ne savaient pas qu'ils

ne savaient pas. Désastre assuré. Attention, je ne veux pas prétendre que prendre un aborigène assurait le succès mais simplement qu'un étranger assurait l'insuccès – je m'y suis de fait repris à deux fois en Allemagne où ma première sélection fut désastreuse, ma seule excuse possible étant d'avoir eu la faiblesse de faire *interviewer* les candidats par les suprêmes autorités de la direction du personnel de Minneapolis qui bien entendu ont donné la préférence à un allemand ex IBM Allemagne qui aurait dû en fait être suspect car pour quitter IBM Allemagne il fallait y être en sérieuses difficultés de carrière. Bref en moins d'un an il fut remercié et j'avais la porte ouverte à mon choix de Helmut Maak, un vrai boche, excellent dans ses rapports avec clients et



collaborateurs, bon connaisseur de l'informatique, de l'Allemagne, de sa langue, de la bière et du schnaps - il était de Hambourg et la seule condition qu'il mit pour accepter cette promotion jusqu'alors inespérée fut d'habiter à l'hôtel à Francfort et de voler à Hambourg tous les

weekends, ce qui tout compte fait n'était pas beaucoup plus cher sur quelques années qu'un déménagement en bonne et due forme avec dédommagement pour les frais de location d'une maison, et ceux de changement d'écoles des enfants, hors taxes plus les taxes, et infiniment moins cher que le transfert d'un américain avec famille pour lequel le coût annuel total était, selon le nombre et l'âge des enfants, deux à trois fois le salaire, total avant impôts supplémentaires remboursés ainsi donc que les impôts sur les impôts, au grand total 4 fois le



salaire, et sans compter le coût du déménagement des meubles de la famille, par avion des Etats Unis, sans compter le déménagement retour à la fin du séjour colonial, là encore avant taxes et plus taxes et taxes sur les taxes remboursées. Aucun américain en Europe ne coûtait moins de 200.000 Dollars par an. Résultat : l'Allemagne devint en quelques années une filiale à grand succès pour Control Data qui réussit par exemple à contrôler toute l'informatique de Design et gestion de la production de Volkswagen avec une installation gigantesque de plusieurs dizaines de millions de Dollars. D'autre part le successeur de Helmut, déjà âgé était tout trouvé et désigné dans la personne de son lieutenant Dieter Porzel, un fugitif de l'Allemagne de l'Est juste au début de la construction du mur (pour les plus jeunes il s'agit du mur qui empêcha pendant 30 ans les allemands de l'est communiste à fuir à l'ouest capitaliste. Helmut et Dieter furent mes amis, Helmut mourut il y a déjà bien des années, Dieter un peu plus jeune que moi vit toujours partageant son temps entre sa Wiesbaden et sa Modica en Sicile, Dieter est un de mes plus appréciés collectionneurs de mon travail artistique dont je montre à la page précédente deux œuvres qui lui appartiennent et auxquelles je tiens particulièrement ainsi que le portrait que je lui offris pour ses 70 ans.

L'Angleterre fut un peu plus compliquée mais l'anglais mis en place m'offrit un gros contrat avec l'Université de Londres qui me donna l'occasion royale d'échanger quelques mots sur le climat glacial du Minnesota avec Sa Majesté La Reine Mère au cours de la cérémonie d'inauguration.



Un jour Bob Price débarque de Minneapolis, mon chef était alors Paul Miller. Nous parlons de tant de choses et en particulier je critique le développement de nouveaux ordinateurs, Bob m'écoute, nous allons dîner, nous rentrons à la maison, buvons du cognac, il me dit que je serais l'homme

idéal pour travailler à une nouvelle approche stratégique du développement des ordinateurs, je répons distraitement que cela ne m'intéresse pas du tout, que je suis à ma place en Europe, que je ne me vois pas à Minneapolis, il insiste, toujours au cognac, et puis sur le deux heures du matin il dit soudain, « *Gérard tu ne comprends pas, le Vieux te veut à Minneapolis pour ce job !* » Je me réveille soudain à la déprimante réalité, c'est à prendre ou à laisser – c'est donc à prendre - je n'aurai donc dormi que quelques nuits dans cette magnifique gigantesque maison encore pratiquement non meublée à part quelques lits, une table et quelques chaises, que je venais de louer, ou plutôt que Control Data venait de louer pour moi. Bref début décembre j'arrivais à *Minnihopeless* et une nouvelle vie allait commencer. Nathalie est née en décembre de cette même année à Minneapolis ce qui la fit citoyenne d'un père adultérin immigré de luxe.

1973 - VP Product Strategy puis VP & Senior Officer

Dès mon arrivée à Minneapolis je me trouvais à la tête d'un staff de 3 ou 4 personnes qui formaient un petit groupe de spécialistes des prévisions de marché et de ventes, selon la méthode éprouvée chez IBM dont ils étaient des transfuges. C'était un bon cadeau pour m'aider à introduire de la méthode dans la définition des besoins en nouveaux ordinateurs. Je n'entrerais pas dans des détails techniques ennuyeux. Norris m'appelait constamment et me convoquait, parfois plusieurs fois par jour. J'avais l'impression de devenir un personnage d'importance car les secrétaires sont des haut-parleurs de grande efficacité pour diffuser les racontars aussi bien que les vérités. De plus Norris se montrait maintenant souvent au restaurant des cadres pour déjeuner en ma compagnie alors qu'il n'y mettait jamais les pieds auparavant – bref le message était clair pour tous *ce type est à respecter, je l'écoute !* Et puis un jour j'eus l'illumination qui changea toute la stratégie de Control Data et aboutit à une nouvelle série de grands ordinateurs scientifiques qui remit les ventes en marche pour plusieurs années. Dix-huit mois plus tard tout était fini dans plusieurs sens du terme : j'avais fait le travail et comme me le dit un jour Norris en personne, sauvé la société, mais j'étais également *fini* dans mes relations avec Bob Price dont je critiquais ouvertement certaines décisions qui clairement selon moi affaiblissaient la stratégie que j'avais mis en place. Le futur dira que j'avais raison.

Beaucoup plus tard, durant mes années d'ingénieur conseil en Italie, je citais souvent le cas Control Data et insistais sur l'énoncé stratégique le plus fondamental et essentiel, pour toutes les entreprises quelles qu'elles soient, ***avant tout ne jamais perdre un client***, ce qui fit d'ailleurs la puissance indestructible de Microsoft et ce que Control Data s'ingéniait à ne jamais faire en remplaçant constamment ses ordinateurs par de nouveaux, plus puissants certes, mais incompatibles avec les précédents, ce qui créait un sentiment d'infidélité parmi la clientèle et donc ouvrait grande la porte à tous les concurrents possibles. Les deux seules entreprises que je connaisse et admire pour n'avoir jamais perdu un client pendant des décennies sont Microsoft et IKEA (connaissez-vous quelqu'un qui ne soit allé qu'une seule fois chez IKEA ?)

Un jour finalement Norris me convoqua au printemps 1973 pour me répéter que Bob Price lui avait dit que je m'ennuyais et que je n'avais plus assez à faire (quel vicieux !). Il me demanda si je voulais prendre maintenant mon année sabbatique dans ma maison de Sienna (je l'avais annoncé dès l'achat de la maison fin 1972) ou si je voulais développer ce nouveau business, dont nous avions parlé quelque fois, autour du gaspillage technologique dû au fait que les entreprises perdent beaucoup de temps et d'argent à réinventer des techniques et technologies ignorant qu'elles ont déjà été inventées ailleurs. La maison n'étant pas encore habitable toute l'année je décidais de tenter la nouvelle entreprise et ce fut mon effort des 5 années suivantes.

Juin 1973 - 1979 - President Control Data Technotec & Worldtech

Science et technologie

Dans la culture américaine la science est au service de la technologie qui la précède et n'intervient que lorsque la technologie butte sur un problème scientifique.

Dans la culture européenne la science est à l'origine et précède toute exploitation technologique.

Les immigrants aux Etats Unis devaient réapprendre à construire des canaux et des écluses, ils n'avaient pas le temps de s'adonner aux abstractions scientifiques. Ils inventèrent la lampe à filament pour s'éclairer, le téléphone pour communiquer, leurs entrepreneurs étaient des technologues inventeurs et non des découvreurs des sciences nouvelles dont ils avaient déjà exploité les propriétés en pratiques innovatrices sans s'intéresser à en expliquer d'abord la nature fondamentale scientifique. Ainsi est né aux Etats-Unis l'industrie de l'informatique avant que la science informatique ne soit développée, bien que l'anglais Alan Turing en ait à la même époque théorisé les grands principes de la logique binaire.

C'est cette différence de succession historique entre science et technologie que j'ai appelé « **La chance historique de ma vie professionnelle** » (voir p. 13).

Mais revenons à **Technotec** et **Worldtech** noms que j'avais inventé pour désigner, le premier, une base de technologies à vendre, acheter ou échanger, et le deuxième un ensemble de services, aujourd'hui on les appellerait *globaux*, pour faciliter les échanges technologiques entre entreprises et entre nations.

Après un départ enthousiaste l'aventure se révéla beaucoup plus ardue que prévu. Au bout de deux ans je n'y croyais plus, mais Norris si - d'ailleurs il était incapable de renoncer à ce qu'il pensait stratégiquement valable – il me disait si on renonce à la première difficulté on ne fait jamais rien de nouveau – le problème c'est de savoir au bout de combien de difficultés peut-on enfin renoncer – pour lui jamais ! C'est là que j'ai commencé à me mentir en lui donnant raison, j'aurais dû me sauver, mais je suis resté, j'ai triché. Je voyageais en jet privé je rencontrais des tas de gens importants, j'étais très bien payé, mais j'ai commencé à être moins bien considéré par mes collègues restés dans la voie royale du business, et j'en étais conscient. Beaucoup plus tard il me vint à penser que pendant ma première douzaine d'années à Control Data j'étais sur-occupé et sous-payé et puis le contraire pendant la deuxième douzaine. C'était vrai.

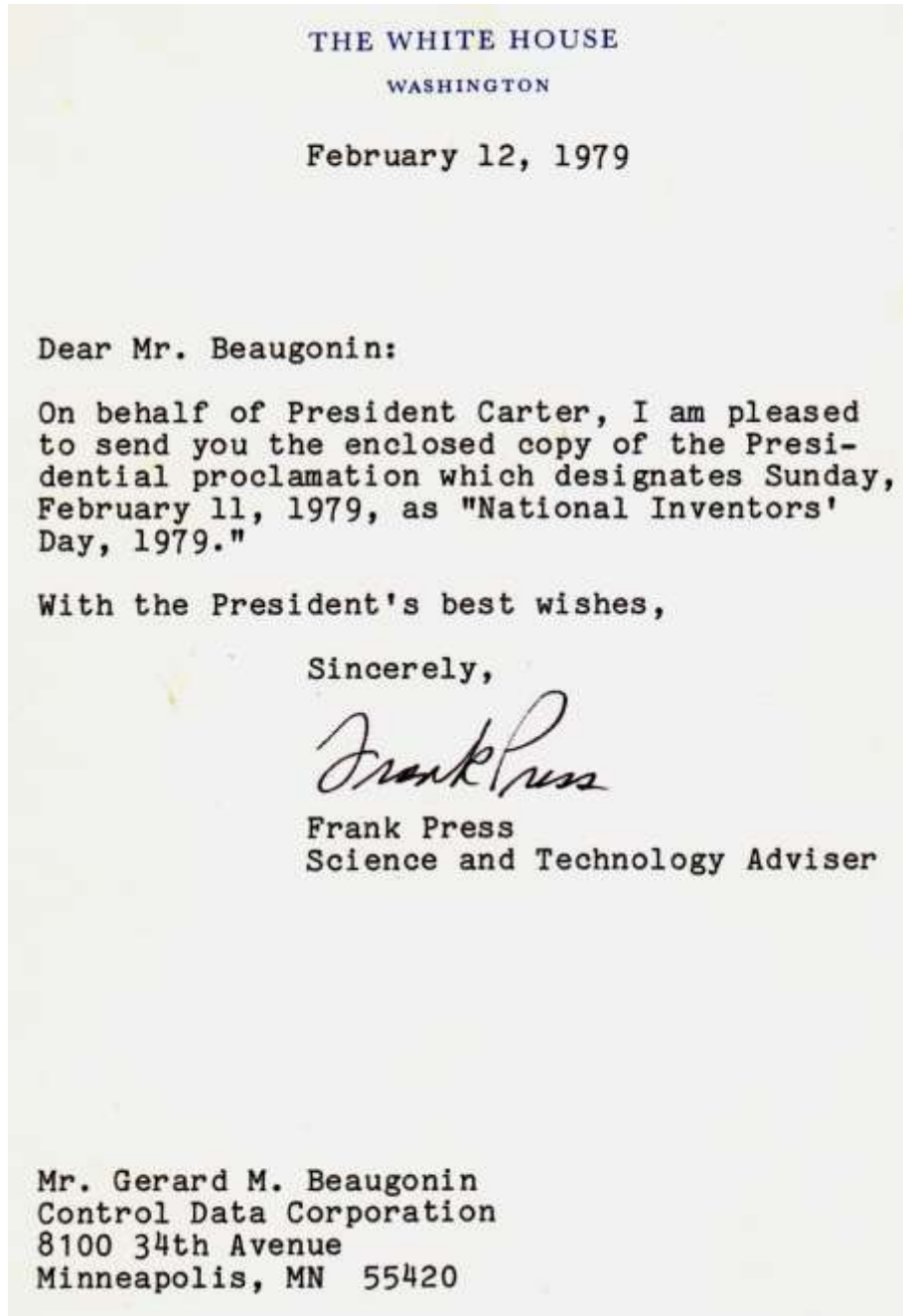
Les systèmes de transfert technologiques se sont finalement développés beaucoup plus tard, même chez IBM, mais là encore Norris était en avance sur son temps et prêt à payer cher son obstination. Avec le recul il est clair que sa force était une faiblesse qui grandissait avec l'âge, cette incapacité à renoncer qui le faisait à la fois si grand et si dangereux. Je l'admirais quand même, jusqu'au bout, et je l'aimais bien.

Être en avance sur son temps n'a pas grand intérêt pratique si cela n'accélère pas le temps lui-même, et accélérer le temps n'a pas d'intérêt philosophique qui serait plutôt de chercher le contraire – c'est le grand dilemme de la culture américaine.

Citoyen Immigré

Les Etats Unis n'ayant pas de carte d'identité, un individu qui est caucasien (de race blanche) et qui parle assez couramment l'anglais, que son nom sonne anglais, scandinave, français, italien, juif ou russe (peut-être pas arabe), n'a pratiquement jamais à prouver qu'il est de nationalité américaine, à moins qu'il ne demande un passeport, ou qu'il veuille travailler pour la CIA ou se présenter aux élections d'Etats ou Fédérales. La seule preuve serait un certificat de naissance ou de naturalisation. Norris et Control Data étaient souvent sollicités pour offrir les services non rémunérés de quelques spécialistes au bénéfice de Comités divers étudiant certains aspects particuliers d'intérêt politique. Souvent lorsqu'il s'agissait de science informatique ou électronique, ou d'innovation technologique,

Norris me proposait et je participais, en général à Washington DC, une fois à l'annexe de la Maison Blanche même – personne ne me demandait rien sur mes origines. A la fin des travaux il y avait toujours une lettre de remerciements de la part de l'officiel qui avait organisé la chose, bien entendu au nom d'un autre officiel beaucoup plus près des cioux. En voici deux exemples. J'en ai reçu une douzaine de ce type.



RECEIVEDTHE WHITE HOUSE
WASHINGTON

NOV 26 1979

G.M. BEAUGONIN

November 19, 1979

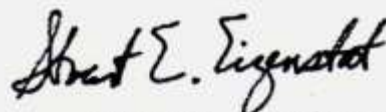
Dear Mr. Beaugonin:

Please accept my personal thanks for your contribution to the Domestic Policy Review of Industrial Innovation.

The initiatives announced in the President's October 31 Message to Congress mark a commitment of this Administration to enhancing the innovative capabilities of America's industrial community.

Your help in this important undertaking will help forge a new public-private relationship that will strengthen our country's innovative capacities at home and abroad.

Sincerely,



Stuart E. Eizenstat
Assistant to the President
for Domestic Affairs and Policy

Mr. Gerard M. Beaugonin
Vice President
Control Data Corporation
8100 34th Avenue
Minneapolis, MN 55420

JJSS – Jean Jacques Servan Schreiber

Polytechnicien, petit mais plutôt beau gosse, ambitieux et intelligent, qui malheureusement de journaliste qui réfléchit et de politicien vaguement engagé, se transformera en intellectuel universel avec tous les défauts que cela comporte, à savoir la capacité d'utiliser son énorme intelligence pour discourir de tous les sujets d'importance, magistralement identifiés, avec grande et efficace éloquence, malgré l'absence ou l'insuffisance d'informations sérieuses et approfondies sur ces sujets. Il a raison de s'intéresser à la micro-informatique et à l'intelligence artificielle et d'en *prédire* l'importance mais sans bases suffisantes de connaissance pour en *prévoir* l'évolution.

Etant irrésistiblement convaincant il obtient de Mitterrand la création à Paris en 1981 d'une antenne du Media Lab du MIT et engage à grand frais Nicholas Negroponte et Seymour Papert, parmi d'autres experts déplacés qui débarquent avec famille et bagages et qu'il installe dans de somptueux bureaux d'un superbe immeuble de l'avenue Matignon où je vins le rencontrer pour essayer de le convaincre de l'importance des échanges technologiques et du développement d'outils informatiques pour l'enseignement des langues étrangères. J'espérais aussi rencontrer Seymour Papert dont je connaissais bien les travaux remarquables sur l'enseignement de la programmation aux tous jeunes enfants. Aucune suite ne fut donnée à cette courtoise rencontre avec JJSS. L'opération se termina en 1986 après avoir tant promis, dépensé et rien produit.

Aurelio Peccei – Club de Rome – Limites de la croissance

Voilà un homme qui n'était pas un simple intellectuel intelligent. Un homme de pensée et d'action. J'avais fait lire à Norris le livre/rapport « **The Limits of Growth** » '*Les Limites de la croissance*' publié en 1972 par le MIT sur une étude commandée par le Club de Rome fondé par l'entrepreneur économiste philosophe Aurelio Peccei. Norris fut enthousiasmé par cette lecture et je demandais un entretien à Peccei au cours d'un prochain voyage en Italie, ce qu'il accepta bien volontiers pour préparer un échange entre lui Norris et Control Data. Malheureusement il mourut en 1984 avant que Norris ne puisse le rencontrer. Un de mes clients et ami professionnel et culturel, Robert Lattès, était l'un des vingt membres du Club de Rome. Reagan est connu pour avoir plaisanté stupidement en souriant avec son caractéristique tremblement de la voix au visage présénile, sur « *ce livre dont tout le monde parle et qui voudrait nous faire croire que la croissance économique qui est à la base de notre recherche du bonheur individuel, n'est plus possible...* »

Un autre livre avait à la même époque une certaine influence « **Small is beautiful** » de EF Schumacher « *a study of economics as if people mattered* » que j'avais également offert à Norris.

Les deux livres nous donnent la même leçon fondamentale, *l'économie humaine ne peut être basée exclusivement sur la croissance*, du simple fait que la croissance étant une loi exponentielle n'est plus contrôlable dans son développement continu, une mathématique inéluctable qui ne connaît pas la limite.

Procès IBM

Control Data avait intenté une action en justice contre IBM pour abus de position dominante et violation des lois antitrust, action qui se développait lentement depuis de nombreuses années donnant du travail grassement rémunéré à des escadrilles d'avocats peu pressés d'en finir des deux côtés. Un jour dans les années 70, de retour d'un voyage à l'étranger je passais à mon bureau un samedi matin et constatais avec surprise sinon effroi que celui-ci était entièrement vide de tout à part les meubles, pas un dossier, pas un document, pas un papier, tiroirs vides de tous objets, crayons, règles, gommes, rien ! J'appelais mon assistant qui me dit « Oh ! les avocats d'IBM sont passés et ils ont tout emporté, ils renverront le tout d'ici une quinzaine de jours. » Ils avaient même emporté mon dernier chèque de paye du mois. Nous étions dans la période de ce genre de procès qui s'appelle *Discovery Period*, Période de Découverte, que le juge décrète pour une durée déterminée au cours de laquelle les avocats de chaque partie ont le droit d'aller où ils veulent chez l'autre, sans préavis, et de saisir tous les documents qu'ils choisissent, les emporter pour les examiner et les copier, puis les retourner dans les 2 semaines suivantes. C'est ce qui m'était arrivé,

pourquoi moi, je n'ai jamais su...probablement parce que je leur avais causé des tas de revers en France.

C'est au cours de cette période que de notre côté nos avocats avaient découvert dans le bureau du Président d'IBM du moment des memoranda dans lesquels il écrivait à ses troupes d'un ton rageur « *j'en ai marre d'entendre que ces emmerdeurs de Control Data nous font perdre des clients, kill the son of a bitch once and for all ! détruisez les une fois pour toutes !* » ou autre choses du même genre.

Quelques années plus tard ce fut l'un des grands triomphes de Norris – le procès fut conclu à l'amiable et IBM acceptait en compensation de nous faire un cadeau de quelque 600 millions de dollars sous diverses formes légalement acceptables. Somme énorme à l'époque et que nous nous empressâmes de gaspiller allégrement dans de nombreux projets innovateurs chers à Norris.

Je décidais enfin de prendre mon année sabbatique. Une raison essentielle pour moi était la peur de ne jamais profiter de cette maison dans cette ville que j'aimais tant depuis ma première visite, dans cette campagne, sous ce climat, dans cette ambiance sociale qui me plaisaient tant. Autant le faire tout de suite. Ce n'était pas habituel de prendre une année sabbatique dans le business – qui va à la chasse perd sa place – je le savais mais j'avais confiance en moi. J'ai eu à la fois tort et raison. Je voulais aussi écrire un livre da management.

Citoyen Américain

Mais un autre incident se produisit – ayant reçu une lettre du consulat français de Chicago me demandant de penser à renouveler ma carte d'identité consulaire, précisant que même si j'avais adopté la nationalité américaine je n'avais pas pour cela perdu la française. Cela me donna une idée – pourquoi ne pas demander la naturalisation USA ? Sachant les formulaires à remplir posaient des questions personnelles ridiculement embarrassantes, selon moi pour eux plus que pour moi, je consultais un de nos avocats pour savoir comment répondre à la question « Avez-vous jamais commis d'adultère ? » OUI ou NON dans une case à cocher. L'avocat me répondit sans hésitation que c'était NON car dans la législation du Minnesota, état indépendant, l'adultère n'était que si la femme impliquée était marié ! Chose invraisemblable à une époque où déjà le féminisme était développé et les droits des femmes en pleine révolution – je crois savoir que cette loi n'a d'ailleurs pas encore été modifiée – l'adultère étant aussi fréquente que le mariage je suppose que tout le monde s'en fout. Pour mon cas l'avocat commettait une grave erreur de compétence professionnelle, il aurait dû réfléchir que d'une part la naturalisation n'est pas une prérogative d'état mais fédérale, c'est-à-dire nationale, et que d'autre part la demande n'est pas de nature légale mais morale – les avocats comme tous les professionnels d'un domaine ignoré par leurs patients ou clients, médecins, ingénieurs, psychologues, ne réfléchissent pas ou plus, ils savent et répètent sans penser à penser. Mea culpa ! Bref sûr de mon fait je cochais la case NON. Plus loin il fallait donner les noms et prénoms des enfants – j'inscrivais donc Axel et Delphine Beaugonin et puis Nathalie et Nicolas Schuermann. Lorsque lors de l'entrevue avec l'examineur il arriva à cette ligne il dit « *dans ce pays les enfants portent le nom du père.* » Et moi comme un idiot et sûr de mon cas, au lieu de dire « *Oh ! je ne savais pas, excusez-moi.* » je dis « *mais ils ne sont pas de la même mère.* » Il devint furieux retourna à la demande sur l'adultère, me cria que j'avais fait une fausse déclaration etc... et me flanqua dehors en me demandant si mes témoins étaient là. Il se trouvait que j'avais demandé à Norris d'être mon témoin principal, ce qu'il avait accepté avec fierté et joie – il entra donc sans moi dans l'antre de l'ogre administratif après que le lui aie brièvement exposé la situation, Norris connaissait parfaitement ma situation et la comprenait, l'avait toujours acceptée bien que d'autres dans son entourage fussent moins indulgents, mais il n'y eut rien à faire, le fonctionnaire était intraitable et me considérait définitivement comme un être immoral indigne de son grand pays qui tuait tant d'innocents un peu partout dans le monde. Les avocats de Control Data se réunirent pour décider de la suite et, considérant que ma demande pouvait conduire

l'administration de l'Immigration et Naturalisation à revenir sur la déclaration de moralité que j'avais signée quelques années plus tôt pour demander la résidence (fameuse Carte Verte, qui n'a jamais été verte mais bleue), ils décidèrent que pour éviter cela et de me faire expulser des Etats Unis, il était impératif de retirer ma dernière demande, chose en fait assez compliquée et quasi illégale. Je n'entendis plus parler de rien et restais résident américain jusque vers 1990 lorsque je rendis ma carte verte au consulat américain de Paris. J'avais entre temps réfléchi à ce que représente pour moi la civilisation américaine, un mélange d'admiration et de mépris qu'il vaut mieux analyser



de loin. A ce jour, 2015, je n'ai plus mis les pieds aux Etats Unis depuis une dizaine d'années, en fait en partie à cause du jet lag mais aussi parce que au cours de mes dernières visites je me surprénais souvent à me demander « *mais qu'est-ce que je fous ici ?* » je n'ai plus assez de temps devant moi pour le perdre dans quelque endroit où je me fais cette demande. Lorsque je rencontre des citoyens d'Amérique et que je veux les faire réfléchir je raconte cette histoire – ils en sont généralement horrifiés.

Année sabbatique – Siena, juin 1979 à septembre 1980

Il était donc grand temps pour moi pour un temps de quitter l'Amérique, où je prévoyais pourtant de retourner un jour, de quitter cette culture du défit comme pour justement mieux la défier. Cette culture du défit sur tout, partout et tout le temps, comme si l'homme social ne s'était pas évolué pour combattre l'évolution individuelle qui n'est faite que de la victoire du fort sur le faible, du riche sur le pauvre, du bien portant sur le malade, du courage sur la paresse, de l'énergie sur la tendresse, négligeant la seule victoire intéressante, celle du beau sur le laid.

Pour la première fois j'allais vivre aux bords de cette ville incroyablement belle, calme, oubliée célèbre, assise en selle de trois collines formant une étoile dont les bras s'enfoncent dans un triplé de paysages aussi beaux, aussi sublimes, aussi exceptionnels, aussi différents, le Chianti, vignoble et oliveraie sur la route de Florence au nord, le désert des Crêtes siennoises à l'est et sud-est, et la Montagnola boisée à l'ouest. J'allais jouir chaque jour de ce panorama sur la ville que m'ouvrait la terrasse de ma maison.

Tout d'abord je m'inscrivais à un cours de langue italienne pour étrangers dans un école semi-privée récemment fondée par un ex Recteur de l'Université de Sienne et actuel maire socialiste de la ville. Nous étions 40 élèves devant une jeune fille-mère peu attrayante physiquement qui nous lisait la grammaire en commençant sans pitié de la première page – monstrueux ennui, aucune interaction, jusqu'à ce que après 3 heures de cette punition elle annonça que nous allions maintenant faire une dictée. Quelle merveille ! Enfin un peu d'activité et j'étais si convaincu que arrivant à la séance du lendemain j'essayais de lui expliquer, demander, pourquoi ne pas commencer par la dictée - en fait pourquoi ne pas faire que des dictées ? Elle me répondit et je compris qu'elle était payée pour nous enseigner la grammaire italienne – je lui rétorquais que j'étais tout à fait capable de la lire moi-même, d'autant plus que chaque fois que je lui demandais une explication, un éclaircissement ultérieure elle ne savait que répondre, en tout cas pas de manière à ce que je puisse comprendre - par contre je ne pouvais pas me dicter tout seul, surtout en italien. Bref les choses allèrent ainsi pendant 3 mois d'été.

Je rencontrais par hasard le directeur d'une feuille de chou locale, chrétien démocrate donc opposé à tout ce qui est ou vient du socialisme, y compris l'école de langue pour étrangers – il me demanda de lui écrire mon opinion (négative) sur l'école, ce que je fis volontiers comme un exercice utile pour perfectionner mon italien, et il me promit en compensation d'écrire un article sur moi et mon désir de devenir officiellement membre de la Contrade de l'Escargot (Contrada della Chiocciola)

que j'avais choisie pour diverses raisons. Ils visitèrent ma maison et en parlèrent avec enthousiasme.

Quelque temps après je fus intronisé officiellement par le Prieure de la Contrade au cours de l'un des nombreux banquets de la Contrade.

Plus tard après ma retraite définitive à Sienne je fis de nombreuses sculptures d'escargots.



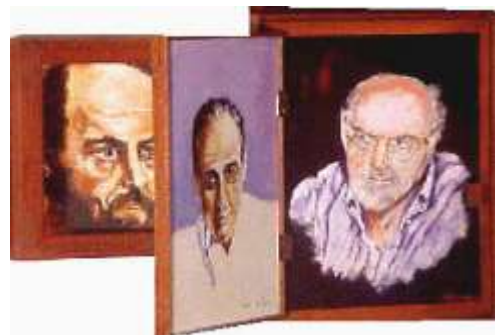
Mario Specchio

Je fis la connaissance d'un jeune professeur universitaire de Littérature allemande qui devint un ami très cher, Mario Specchio, un peu plus jeune que moi, qui habitait chez ses parents en plein centre historique de la ville dans un appartement sombre à hauts plafonds et hautes fenêtres, aux décors désuets de petits bourgeois émergents, avec de grandes bibliothèques plein les murs où les livres soigneusement rangés en double files, semblaient flambant neufs, mais que Mario avait

tous parcourus ou même lus, et qui certainement rappelaient aux parents modestes l'extraordinaire avance de leur fils. A l'époque une de ses grand-mères toute de noir vêtue y habitait également dans une chambre séparée par quelques marches d'un escalier moyenâgeux aux gradins étroits et hauts de 30 cm et qui semblaient partir à la verticale. Plus tard je construisis une autre bibliothèque pour Mario et fit son portrait en triptyque entouré de ses principaux maîtres à penser, Dostoïevski et Ceylan.



Dostoïevski est en fait peint sur le dos du panneau à charnière sur le devant duquel on voit Ceylan, et reflété dans un miroir attaché sur le côté.



UN CHIOCCIOLINO DI MINNEAPOLIS

Gérard Beaugonin

LA MACCHINA COI «BARBERI» e L'UNIVERSO CONTRADAILO — LA CITTA' «VIOLATA» E IL SUO GREMBO FECONDO — UNA CONCEZIONE DEL PALIO DIVERSA DA OGNI ALTRA.

Gérard Beaugonin fisicamente parlando, ha più dell'angolosassone che del latino alto e chiaro di capello com'è: per cui, quando afferma che è americano, che è un esperto ingegnere in elettronica, programmatore con domestichezza in diavolerie di un genere che, ogni volta che mi ci trovo a contatto mettono i brividi perché, a me profano, fanno l'effetto di un qualcosa di magico suscitando ricordi di alchimie e di riti dai quali sono assolutamente escluso, non mi meraviglio per niente. Biondo, alto, chiaro di pelo e «elettronico» per giunta, come fa a non essere americano?

Quando salta fuori che è francese d'origine, scombussola tutto l'accostamento psichico che avevi fatto; affermando poi di essere «chiocciolino» fa saltare ogni ragionamento e ti trascina, ridendo soddisfatto, verso la sua casa colonica nei dintorni di Siena rimessa a posto. Dio lo benedica, da far venire l'acquolina in bocca; allora ti impappini come un'educanda il giorno che deve parlare in pubblico davanti alla superiora.

Americano un corno! Quello, il Beaugonin, è più senese di te.

Appena entri è tutto Chiocciola, intanto! Bandiere, braccialetti, manifesti. Se sei della Tartuca, è meglio girare al largo. Ha battezzato perfino i figlioli nella fontanina di S. Marco e lo dice e lo fa confermare dalla moglie, bionda come una spiga di grano che accoglie gli ospiti in questa specie di eremo chiocciolino che si sono costruiti tra olivi e filari di viti.

Poi ci mostra la macchina dei «barberi». Diabolica! Ha preso tante stere di legno, tanti barberi insomma, e uno per uno li ha dipinti coi colori delle diciassette contrade: li ha appesi in alto suddividendoli per «terzi» nel rispetto della storia e del bando di Violante con un'unica indulgenza: ha messo più su di tutti quello della Chiocciola e lo ha definito il «Sole» e ha fatto più piccino quello della Tartuca mettendolo in basso.

Dico, siamo o non siamo «senesi» anche se nati a Minneapolis? Prima di tutto, allora, il santo e fazzo rispetto delle inimicizie e Gérard Beaugonin verso le tradizioni di rispetto ne ha da buttar via. All'improvviso, si piglia un interruttore e l'universo contraddaiolo, come lo ha chiamato il nostro ospite, si mette a girare, a girare incantando con tutti quei colori sospesi nel vuoto; le contrade paiono persino diverse; non sapremmo dire perché, ma diverse sicuramente. Beaugonin gongola guardando di sottocchi.

LA CITTA' VIOLATA

Vediamo, tutto attorno al ballatoio che corre come una galleria sull'universo contraddaiolo, che quasi ipnotizza con quel piroettare lentissimo (forse una musica di sottofondo completerebbe questa strana e meravigliosa visione del Palio e delle contrade), una fitta serie di fotografie in bianco-nero. Scene nuove, impressioni di un attimo, volti, tagli diversi da ogni altro,

crudeli verità rese drammatiche da lame di luce straordinarie, sentimenti che l'immagine ha bloccato.

Chiediamo a Beaugonin spiegazioni: in America uscirà — ma quando? — un libro sul Palio di cui egli curerà i testi. Un fotografo, un grafico, un pittore ne saranno co-autori: poche parole e molte immagini; questo il presupposto, le foto che stiamo guardando sono una parte, una parte non più modesta ma non ancora completa del lavoro di ricerca e di raccolta.

Improvvisamente, mentre il silenzio di un'ammirazione che non riesce ad esprimersi sottolinea il nostro stato di animo, Beaugonin afferma: «Voi senesi siete fortunati, avete tutto, la città, la campagna, la contrada, il palio... non sciupate

rivoluzionarie?

Ebbene, Beaugonin fa giustizia di queste teorie e amplia il respiro dei significati, togliendo loro quanto di materialistico vi si vuol ravvisare per ritrovare invece nel cerimoniale lontani e ancestrali motivi di adorazione agli dei della fecondità.

Dal capace ventre di Siena ove viene conservato al caldo il tufo è steso come una placenta attorno al figlio che sta per nascere. La violenza è già avvenuta; una dopo l'altra le diciassette contrade hanno posseduto Siena nel loro «giro» annuale, con le loro feste, con le loro ambizioni, coi loro desideri, l'hanno posseduta per dieci mesi di seguito innamorate ed esclusive, gelose e possessive e Siena le ha



tutto questo!» e per un attimo, fissa gli occhi verso i colli lontani del Casentino come volesse abbracciarli e portarseli verso l'America dove deve volare in serata.

Il Palio non ha bisogno di parole — ha detto — ha bisogno solo di essere guardato e vissuto, è immagine, è fatto, è vita. Quindi — apprendiamo — il libro sarà di molte fotografie e poche parole esili come un filo che sarà affidato alla mano del lettore perché non si perda: il filo di Arianna? Ma dove conduce questo filo?

Al ventre di Siena, al tufo come placenta di un parto meraviglioso, alla città cui viene fatta annualmente violenza dalle contrade e al parto che ne deriva: il Palio. Il giro si chiude, il cerchio si compie, la perfezione è totale.

UNA CONCEZIONE DIVERSA DA OGNI ALTRA

Quante cose si sono mai viste nel palio? Quante discussioni, quanti significati si sono voluti dare ad esso e a tutte le sue componenti. La stessa terra, il vecchio tufo, non è stato forse rappresentato come la presa di possesso della città da parte della campagna, insufflando così in una manifestazione che rituale lo è senza alcun dubbio, arie e fiati al passo con motivi di più moderne quanto discutibili ragioni

ricevute tutte, una per una, amovolemente.

Poi, il giorno del «parto», nasce il «Palio». Ed è un parto amaro e gioioso, atteso e sofferto tra gli urli di dolore di una folla che assiste all'evento.

Ma chi è il padre? Si chiede Beaugonin esprimendo questa sua affascinante teoria che dà sangue e umanizza la «nascita» giustificandone i contenuti? Chi è il padre di questo figlio tanto atteso e tanto amato?

Quante risposte si potrebbero dare? Molte.

Forse l'amore, forse l'odio, forse il desiderio di sopravvivere, chi lo sa?

E' certo che tra le tante che abbiamo incontrato lungo la strada, questa di Gérard Beaugonin, chiocciolino di Minneapolis, americano residente a Siena, elettronico che ama le favole, programmatore che legge e studia Federico Tozzi, straniero che vorrebbe fare qualcosa per Siena perché Siena non si perda in un modernismo fasullo o in un miracolistico attendismo, è la teoria che più di tutte attrae e più di tutte, pare, trova risposta soddisfacente ad interrogativi che non sono soltanto scientifici ma anche umanamente poetici.

CARLO FONTANI

Pilade

Une autre rencontre me marqua agréablement et m’enseigna des tas de choses sur la vie intelligente mais simple de l’autodidacte et sur l’usage franc et naturel de la langue italienne. Quand je l’ai connu Pilade avait presque 80 ans et moi un peu plus de 40 – il avait donc deux fois mon expérience de la vie et ma sagesse inégale. C’était un beau vieillard grand et mince aux cheveux blancs assez encore abondants, un beau visage fin ouvert d’un beau sourire sur les dents si blanches d’un dentier complet, il émanait de lui une douceur sérieuse, il était veuf et vivait seul dans un petit appartement Rue San Marco (le centre urbain de ma Contrade La Chiocciola). J’allais souvent lui rendre visite, nous allions dans une trattoria où il avait vu des ceps ‘*nostrali*’ (les *nôtres*, c’est-à-dire des bois environnants) ou bien il me faisait un plat de spaghettis qu’il cassait en deux pour les faire bouillir dans une casserole trop petite et qu’il assaisonnait simplement d’un peu d’huile, d’une noisette du mauvais beure italien et de Parmesan gratté fraîchement sur l’assiette, ou encore d’une ‘*pommarola*’ de tomates écrasées et légèrement sautées dans l’huile que sa bru avait préparé la veille à son attention et que l’un de ses petits-enfants lui avait apportée le matin. Je découvrais un autre sens des mots, plus ancien et plus épuré étymologiquement, comme quand il m’avait expliqué que les clous qu’il avait acheté la veille ne lui avaient pas *servi*, ce qui voulait dire qu’il n’en avait pas acheté suffisamment et qu’il en manquait, en somme ils ne lui avaient pas rendu tout le service escompté – n’est-ce pas beau ? – je pensais à l’adopter en français, comme je viens juste de le traduire, mais sur le moment je n’avais pas compris et demandé explication.

Il posait aussi une attention toute différente sur les personnes, les événements et les choses, comme lorsqu’il me raconta une aventure extra-maritale avec la femme d’un garde-chasse « *nous nous sommes déshabillés, puis nous sommes bien lavés... avant d’arriver au ‘donc’...* » Le ‘*dunque*’, ‘donc’ s’utilise parfois transformé en substantif en italien, ce qui veut tout dire en évitant d’avoir à le dire. Pilade est mort depuis bien longtemps mais je pense encore parfois à lui en quelque occasion de retour aux sources.

Managenent, Politics & Corruption

Pendant les six premiers mois de ma nouvelle vie siennoise je m’imposai de me lever tous les matins avant 7 heures, de m’asseoir devant la machine à écrire et de travailler jusqu’à midi environ à écrire le livre que j’avais en tête, en anglais.

En voici la couverture ainsi qu’un commentaire d Norris auquel j’avais soumis la première moitié du Manuscript

MANAGEMENT, POLITICS AND CORRUPTION	AUTHORITY, EQUALITY AND EFFICIENCY
--	---

**A Structural Analysis of
Social Organisms**

by

Gerard M. Beaugonin

MEMO

**CD CONTROL DATA
CORPORATION**

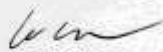
TO: G. M. Beaugonin	LOCATION: HQS11B	FROM: W. C. Norris	EXT.: 4202	LOCATION: HQS14A
SUBJECT: Management, Politics and Corruption				DATE: 5/7/79

Your creation has been launched with great finesse. I predict that the insights you are articulating will result in a classic on management.

The major ideas expressed correlate so closely with my experience and concepts that I don't take issue with any. Even if I could I wouldn't because the work is so Beaugonin-like that exceptions would be akin to removing pieces of him.

Another random thought is that I like your sledgehammer treatment of some points, e.g. "Snowmobiles are one of the scandalous examples of wasteful consumption."

I am looking forward to reading more.


W. C. Norris

:jm

Attachment

J'ai contacté plusieurs grands éditeurs américains, aucun n'a accepté de publier.
Plusieurs lettres me semblent attester d'une certaine appréciation sincère de mon travail.
En voici un exemple.

Professional & Reference Book Division

McGraw-Hill Book Company

1221 Avenue of the Americas
New York, New York 10020



January 2, 1980

Gerard Beaugonin
5229 Minnehaha Avenue
Edina, Minnesota 55424

Dear Mr. Beaugonin:

Mr. Linseman was kind enough to forward to our attention your manuscript Management, Politics, and Corruption. I have now had an opportunity to read and review it. I must say it is one of the most all encompassing essays I've read recently. I regret, however, that both the structuralist approach and the general nature of the book make it very difficult for us to handle in our publishing program. In general, our books take a more specific approach emphasizing identifiable problems and how to overcome them. They provide advanced what-to-do and how-to-do-it techniques in a format of coordinated analysis. With this as our major strength, we find it very difficult to handle more discursive approaches such as that provided in your book.

Nevertheless, a writer with your felicitous style, vision, and extraordinary credentials would certainly be an asset to our publishing program. For this reason, I've taken the liberty of mentioning your name to my colleague, Barry Richmond, Senior Editor for Data Processing and Computer Science. I am certain Barry would be happy to discuss any alternative book ideas you or your colleagues may have. I am enclosing his card for your reference.

Again, Mr. Beaugonin, please accept our thanks for the chance to review your materials and our best wishes for the future.

Cordially yours,

William R. Newton
Senior Editor
Business Book

WRN:mp

Enclosure

Barry Richman
Senior Editor
Data Processing and Computer Science

Professional & Reference Book Division
McGraw-Hill Book Company
1221 Avenue of the Americas
New York, New York 10020
Telephone 212/997-4780



Peu à peu je perdis tout intérêt à la chose jusqu'en 1989 quand je fis une dernière tentative – je ne me souviens plus avec qui. Dommage ! – J'ai utilisé certaines idées dans plusieurs de mes récents Essais.

MANAGEMENT, POLITICS & CORRUPTION *Authority, Equality & Efficiency*

Gérard M. Beaugonin

Sept., 1989

Consideration for publishing.

- A*** I found nothing in the manuscript that is not valid and of interest for the future.
- B*** I found that several of the concepts exposed have been actually experimented and are being experienced today both in politics and in management. For example:
- 1-** **GORBACIOV's Perestroika** illustrates the thesis of the book that management is expansionist as politics are secessionist. As the Russians move from "managing" their empire to more politically oriented systems the various nations immediately want their independence.
 - 2-** The development of the EEC is an interesting ground to compare the reaction of the Political Systems to that of the Management Systems, and their interaction. Interesting to note that the EEC seems to find it easier to "expand" (a management concept) by adding new members, than to "integrate" (a political concept) (for example in the common European currency issue). Any progress made in the integration of the EEC is the result of a management erosion of the existing limits and barriers for expansion room. All these concepts and thesis are well defined in the book.
 - 3-** In 1983 **BOOZ ALLEN** experimented with the company wide election of the new president. It created a mess but is a first major real case of the prediction made in the book that we are moving toward full scale "management elections". Booz Allen should however have used the system I propose instead of their unsophisticated approach. There are probably other similar cases that could be uncovered and researched.
 - 4-** **TOYOTA** recent reorganisation announcements confirm my thesis of "transparent Institutionalized corruption schemes".
- C*** I found things that should be removed from the main flow of the book and put into appendices. Chapter 8, 9, 10, 12 & 13 should be summarized in a shorter and more legible form and the existing text moved to appendices. A few additional Chapters could be simplified in about the same manner.
- D*** I would add a chapter on "INNOVATION" in Management, Politics and Corruption. This would also include the analysis of the influence of **TECHNOLOGY**.
- E*** I would add a chapter on "NETWORKS" structures, both in-house and external. They demonstrate the thesis that Management and Politics, as organizational structures, are merging more and more.
- F*** Finally, and in relation to **NETWORKING**, I would make a few remarks and suggestions on the possibility of a new structural model:
"CAPITALISM without GROWTH"
which would illustrate the thesis that management and political structures may or must be combined.

Morale provisoire

Je profite de toute cette histoire pour dire à mes cinq petits-enfants, garçons et filles, et plus tard peut-être à leurs enfants, qu'elle est un peu l'histoire de ma vie – que leur grand-père et arrière-grand-père a beaucoup tenté, beaucoup essayé, beaucoup touché, appris, pratiqué, toujours avec enthousiasme et curiosité *globale*, qu'il était une sorte d'homme de la Renaissance mais que son seul vrai talent fut d'avoir été médiocre, mais médiocre universel, en de nombreux domaines.

Et qu'il a la chance de finir sa vie là où il choisit de vivre, sans solitude, dans la beauté civilisatrice, créant tant qu'il peut, appréciant tout ce qu'il peut, calmement joyeux de vivre et de penser, totalement impliqué mais sans concurrence ni défi.

Donc je continue, nous n'étions arrivé qu'en 1981 – Il me reste encore 35 ans à raconter !