



RAYMOND LÉVY⁽⁴⁶⁾

LA PASSION DE L'EXCELLENCE

—
JEAN-PIERRE CAPRON (62)

Décédé le 10 octobre 2018, Raymond Lévy laisse le souvenir d'un grand serviteur de la France, et d'un grand dirigeant pétri d'intransigeance et d'excellence républicaines.

Ce qui frappait d'emblée chez Raymond Lévy, c'était la vivacité de son intelligence et de son jugement. Il possédait en outre à un degré éminent les deux qualités qui pour Clausewitz étaient indispensables au chef : coup d'œil et résolution. Son parcours exceptionnel a reposé sur cette double alchimie.

Adolescent dans le Paris de l'occupation, il est très tôt confronté à l'adversité. C'était une période de sa vie dont il parlait peu, du moins dans le cercle professionnel. Je me souviens cependant d'une conversation à bâtons rompus avec André Giraud au détour de laquelle j'ai pu constater combien la blessure laissée par les lois scélérates de Vichy était profonde et imparfaitement cicatrisée trente années plus tard. Le sentiment

d'injustice qu'il a alors ressenti est certainement un des ressorts de l'intransigeance morale et de l'obsession d'excellence qui l'ont animé pendant toute sa vie, intransigeance et excellence républicaines car il a toujours considéré être moralement débiteur vis-à-vis de la République française qui avait accueilli ses parents et qui l'a fait accéder aux plus hautes responsabilités.

Des houillères au gisement de Lacq

Major de la promotion 46, il sort dans le corps des Mines. Après une année au MIT à l'issue de laquelle il obtient un *master of science*, il suit le cursus d'un jeune ingénieur des Mines : stage d'un an aux Houillères

du bassin du Nord-Pas-de-Calais, puis affectation à l'arrondissement minéralogique de Toulouse en 1953. La grande affaire y est alors le gisement de gaz de Lacq qui vient d'être découvert et dont la mise en valeur pose des problèmes techniques redoutables : il faudra attendre 1957 pour que la production puisse démarrer.

Elf Aquitaine, Usinor et Cockerill Sambre

C'est à cette époque que Raymond Lévy rejoint la Régie autonome des pétroles, ce qui décide de la première partie de sa carrière professionnelle.

Cette carrière qui, à une brève exception près, s'est déroulée dans le secteur public français n'a pas été exempte de péripéties. En effet il arrive que l'État actionnaire, sans cesse écartelé entre logique industrielle, contingences politiques et exposition médiatique, demande aux dirigeants qu'il nomme une souplesse d'échine qu'à l'évidence Raymond Lévy ne possédait pas.

Ayant fait partie dès l'origine de la petite équipe qui avait édifié le groupe Elf Aquitaine pendant les trente glorieuses, il pouvait en 1977 espérer succéder à Pierre Guillaumat lorsque celui-ci a été atteint par la limite d'âge, mais le pouvoir politique en décida différemment pour des raisons tenant à ses origines et, peut-être aussi, à la continuité qu'on craignait qu'il incarne.

Trois ans plus tard, il est la victime collatérale d'un remake de la journée des Dupes et entame une traversée du désert au cours de laquelle, de son propre aveu, son activité professionnelle se résumait à la lecture attentive de la presse quotidienne.

Reconverti en 1982 dans un Usinor en très grande difficulté depuis les années 70, il poursuit la restructuration de l'entreprise et améliore sa performance financière. Néanmoins, en désaccord avec son ministre de tutelle sur la stratégie d'investissement, il se voit signifier son congé en 1984.

C'est alors que le gouvernement belge lui propose de s'exiler outre-Québec pour devenir président et administrateur délégué du groupe sidérurgique Cockerill Sambre. Ce sera son unique infidélité, involontaire, au secteur public français.

Les grands chantiers de Renault

Ces vexations n'avaient pourtant pas dégoûté Raymond Lévy du service de l'État : lorsque après l'assassinat de son contemporain et ami Georges Besse, les pouvoirs publics étaient à la recherche d'un successeur, il accepte de quitter le confort de Cockerill Sambre pour prendre les commandes de Renault.

Ni société anonyme ni établissement public, Renault jouissait d'un statut *sui generis* qui lui conférait l'invulnérabilité et autorisait tous les errements. Pendant les deux années qu'il avait passées à la tête du groupe, Georges Besse avait pris d'énergiques mesures de redressement mais le gouffre restait béant. Renault

souffrait en effet de trois handicaps accumulés au fil des décennies : une situation financière problématique, des produits de milieu de gamme et de qualité médiocre et enfin un climat social conflictuel.

Raymond Lévy ouvrit ces trois chantiers de front en mettant fin à l'aventure American Motors, en tenant bon sur les dix de Billancourt et en imposant à l'entreprise une démarche de qualité totale. On a beaucoup ironisé sur son perfectionnisme et son souci du détail, mais c'est oublier que la qualité est un état d'esprit qui doit se manifester dans les petites comme dans les grandes choses, dans la rédaction d'un mémo comme dans le lancement d'un nouveau produit.

Tout cela demandait courage et ténacité... restait la vision stratégique. Ce fut le projet d'alliance entre Renault et Volvo qui apportait l'accès au haut de gamme dans l'automobile et une présence mieux équilibrée sur les marchés européens pour le camion. Cette alliance passait par la banalisation du statut juridique de Renault et sa transformation en société anonyme, ce qui fut rendu possible par la loi du 4 juillet 1990, annonciatrice de la privatisation de l'entreprise.

Tel était son bilan en 1992 lorsqu'il atteignit l'âge fatidique de 65 ans. Il aurait sans doute pu obtenir du gouvernement un sursis d'un ou deux ans pour mener à son terme la fusion entre Renault et Volvo mais l'accumulation des responsabilités commençait à lui peser et il craignait le mandat de trop qui a été fatal à tant de dirigeants.

Un attachement profond à son pays et sa famille

Sa retraite ne fut pas inactive. Il présida notamment, à partir de 1998 et à la demande du gouvernement de l'époque, le conseil de surveillance du Consortium de réalisation, structure de défaisance créée pour apurer les actifs « non performants » hérités du Crédit Lyonnais. Pendant trois années il a dû, avec la rigueur qui était chez lui une seconde nature, faire la sourde oreille aux interventions et pressions que suscitaient des enjeux financiers souvent considérables et mettre de l'ordre dans l'écheveau de participations, de créances et de contentieux qu'on lui avait confié.

Il y aurait bien d'autres choses à dire de Raymond Lévy... l'universalité de sa culture, son amour pour la littérature (ah ! La Fontaine...) et la langue française, sa fidélité en amitié, sa curiosité toujours en éveil, son humour. Je voudrais simplement rappeler, pour en avoir été témoin, que sa famille était ce à quoi il attachait le plus de prix au monde, à la fois sa très grande et légitime fierté et sa raison d'espérer dans l'avenir, en particulier dans les moments d'adversité. On signalera à cet égard que les quatre enfants de Raymond et Jacqueline Lévy, ainsi que cinq de leurs petits-enfants, ont intégré l'École polytechnique, occurrence rare dans l'histoire de l'X mais qui ne doit rien au hasard. X

“La rigueur était chez lui une seconde nature”