

## DOSSIER

# “OCTAVE GÉLINIER”

Articles ayant fait suite à son décès, intervenu le 20 août 2004

1<sup>er</sup> article signé par M. Yvon Gattaz

Le Figaro – 24 août 2004

---

## Disparition

---

# Octave Gélinier, économiste et humaniste de l'entreprise

---

Yvon Gattaz (\*)

---

Octave Gélinier vient de disparaître à 88 ans. Ingénieur civil des Mines, Sciences po et économiste, il fut l'un des plus réputés des consultants d'entreprise de l'après-guerre, en particulier à la présidence de la Cegos Il fut le premier à adapter à la France les théories de productivité américaines et se rendit célèbre par, plusieurs ouvrages d'avant-garde qui ont façonné nombre de grands chefs d'entreprise français en particulier « Morale de l'entreprise et destin de la nation » (1965), « Le secret des structures compétitives » (1966),

« Direction participative par objectifs » (1968).

En 1973, il fonda avec Michel Drancourt Jacques Plassard et Yvon Gattaz la lettre socio-économique *Les Quatre vérités* qu'ils rédigèrent ensemble pendant vingt ans. En 1975, il participa à la fondation du mouvement Ethic, dont il resta le véritable pilier en assurant une vice-présidence durable.

Ses théories nouvelles et audacieuses ont parfois surpris mais ont toujours été reconnues comme essentielles, parfois tardivement. Ce fut le cas de ses ouvrages *Stratégie sociale de l'entreprise*, *Morale de la*

*compétitivité* *Le Chômage guéri... si nous le voulons*, *Ethique des affaires*, *halte à la dérive*, *La Réussite des entreprises familiales*. *Les 40 idées fausses qui freinent la France*, *Développement durable pour une entreprise compétitive et responsable*.

Plus qu'un consultant et un organisateur réputé, Octave. Gélinier a été un véritable humaniste de l'entreprise.

Ses obsèques auront lieu vendredi 27 août 2004 à 11 heures en l'église Saint-Justin, place d'Estienne-d'Orves à Levallois-Perret.

---

(\*) Ancien président du CNPF.

# La disparition d'Octave Géliner

Octave Géliner est décédé le 20 août, à l'âge de quatre-vingt-huit ans. Président d'honneur de la Cegos, il a été l'un des pionniers de la pensée managériale en France, en adaptant des théories nées outre-

Atlantique, puis en forgeant inlassablement des grilles de lecture et d'action pour l'entreprise. Il contribuait naturellement aux pages « Idées » des « Echos ». Nous publions ci-dessous deux textes :

l'hommage que lui rend Michel Drancourt,, qui fonda avec lui, Yvon Gattaz et Jacques Plassard la lettre « Les 4 Vérités » et le dernier texte qu'il nous a laissé au début de l'été.

## L'HOMMAGE DE MICHEL DRANCOURT

### Une figure de proue de l'entreprise moderne

La disparition d'Octave Géliner est celle d'un de ces hommes qui a le plus fait pour moderniser les entreprises françaises. Né en 1916, il était bardé de diplômes alliant les sciences économiques, le droit,

Les sciences politiques, la technique. Ingénieur civil des Mines, il démarre sa carrière « d'organisateur » à la Cegos en 1947. Il y consacre toute sa vie active et en sera président, puis président d'honneur.

La plupart des chefs d'entreprise et

acteurs économiques d'aujourd'hui imagine mal ce qu'était l'état de l'organisation des entreprises et du management en France après la guerre. Le mot lui-même a fait son apparition dans les années 1950. La France d'alors vivait dans « l'économie concertée », après avoir failli entrer dans l'économie à la soviétique. Les entrepreneurs liés à l'Etat pesaient lourd, mais les hommes de la poudre à laver, de l'équipement auto-mobile, du commerce, re-gardés de haut par les techno-crates de l'époque ont contribué plus encore que l'Etat à faire des entreprises françaises des firmes dynamiques. Octave Géliner a été la figure de proue des conseils qui ont favorisé le passage de l'ère de l'entreprise fermée sur elle-même ou habituée aux marchés protégés à l'entreprise compétitive

**Sa fougue intellectuelle était placée au service d'une cause et d'une seule, la promotion de l'entreprise performante.**

Son premier ouvrage marquant « *Fonction et Tâches de la direction générale* » (Hommes et techniques, 1953) et plus encore « *Secret des structures compétitives* » (Hommes et techniques, 1965) font partie

Des quelques livres majeurs qui ont façonné la conduite des entreprises. Géliner a écrit ensuite bien d'autres livres dont chacun marque à la fois l'évolution de l'économie d'entreprise et celle de sa pensée, depuis « *Direction participative par objectifs* » (1968)

Jusqu'à « *La nouvelle économie mondiale, les 28 règles du jeu* » (2000).

Partant de l'effort nécessaire d'organisation du travail dans l'entreprise et de la définition des tâches essentielles du management, il a souligné à chaque étape de sa carrière la dominante du moment. Au début, il fallait se mettre au diapason du monde moderne, construire des groupes puissants. Mais l'exigence de créativité s'est imposée, avec l'ouverture des frontières, la montée de la prospérité rendant les clients plus difficiles et les distributeurs plus offensifs. Il fallait des entreprises plus souples, ce que sont souvent les moyennes entreprises.

Dans les années 1970, avec Yvon Gattaz, il mettra l'accent sur la place et le rôle des entreprises familiales et patrimoniales en contribuant à la naissance de l'Ethic puis de l'Asmep. Soucieux de concilier les objectifs de renta-

bilité, et l'attention portée aux hommes dans l'entreprise, il a été séduit par l'exemple japonais, un peu oublié depuis mais qui a permis de faire progresser les approches post-tayloriennes de l'entreprise. Il avait pris conscience depuis plusieurs années de l'importance du développement durable.

Mais, pour bien comprendre sa pensée et les mobiles de son action, il faut se reporter au livre où, dès 1965, il affirme des convictions qui ne le quitteront jamais, « *Morale de l'entreprise et destin de la nation* » (Plon). La « leçon » (il n'a cessé de professer) qu'il y donne n'a pas vieilli. La bonne gestion, condition du progrès suppose des disciplines de productivité qui ne seraient pas mises en œuvre sans la pression de la concurrence. Pour être acceptées, elles doivent être promues par les dirigeants se soumettant eux-mêmes à une ascèse.

Lui-même donnait l'exemple. Il faudrait être le Greco pour dépeindre Octave Géliner. Le visage coupant, le regard sévère, le teint sombre des passionnés, il pouvait rester une heure à écouter les autres sans rien dire et, tout à coup, saisir un détour de phrase pour se mettre à expliquer, affirmer, prêcher. Il pouvait s'emporter, refuser d'entendre une réplique, balayer une objection. Handicapé d'une jambe, il avait une démarche mécanique qui ajoutait à son aspect austère. Il y avait du Savonarole en lui. Mais la fougue qu'il mettait dans ses discours était placée au service d'une cause et d'une seule, la

promotion de l'entreprise performante.

Octave Géliner n'hésitait pas à s'engager dans des combats d'idées. En 1973, il a participé à la rédaction de la lettre « *Les 4 Vérités* », que nous avons fondée, Yvon Gattaz, Jacques Pléssard, lui et moi, pour essayer de faire mieux connaître le vrai libéralisme, qui est un humanisme, face aux promesses illusoire du programme commun qui venait de naître. La lettre a ultérieurement changé de nature en dehors de nous, mais ce qui a été semé alors a porté des fruits.

Octave Géliner enfin a préfiguré, dans la dernière partie de sa vie, la manière dont, au fur et à mesure de l'allongement de la vie humaine, on pourra vivre « activement » sa retraite. N'ayant jamais perdu le contact avec la Cegos, il restait le conseil d'entreprises amies, écrivait, se tenait au courant des changements du monde.

Chaque jour ou presque, il attirait l'attention de ceux qui le côtoyaient sur des événements ou des faits, même mineurs en apparence, susceptibles de modifier l'approche des problèmes de société. Ayant su s'imposer très tôt dans son existence comme un Peter Drucker à la française, il est resté, par sa curiosité, et sa volonté de dire ce qu'il croyait bon pour l'entreprise et la société, jeune jusqu'au bout.

MICHEL DRANCOURT  
est économiste.

LE POINT DE VUE DE  
OCTAVE GÉLINIER

## Une nouvelle gréviculture

Octave Gélinier avait proposé aux « Echos » en juin dernier un point de vue sur la culture de la grève.

Longtemps hors la loi, la grève n'acquiert sa légitimité formelle qu'avec la Constitution de 1946

qui, dans son préambule, affirme « *le droit de grève* » qui s'exerce « *dans le cadre des lois qui le réglementent* ». Bien que ces lois n'aient pas été adoptées (sauf en 1963 sur le préavis dans les services publics), le droit de grève est aujourd'hui un principe de valeur constitutionnelle intangible. A partir de ce principe, la pratique du droit de grève s'est développée, en France, à la différence des autres pays développés, dans un quasi-vide législatif laissant le champ à une jurisprudence assez laxiste dont le point clef est d'exempter en fait les syndicats et délégués de toute responsabilité pour les dommages col-latéraux causés par les grèves qu'ils conduisent. Le tout en application du principe jurisprudentiel : « *Chaque gréviste exerce individuellement son droit, le syndicat n'est pas le commettant des grévistes* » (Gérard Lyon-Caca, « *Droit du travail* », Dalloz. 1994). Malgré de bonnes paroles, l'Etat n'a pas mis fin à cette anomalie juridique et constitutionnelle.

Une étude sur la « gréviculture » a été réalisée par le Corps des Mines sur la période 1970-1990 et était centrée sur les entreprises de service public, dont la vocation statutaire est la continuité du service. Comment y fonctionne le phénomène de la grève ?

**Parallèlement à la classique grève des services publics, on a vu se développer de grandes grèves paralysantes dans des secteurs sans emploi garanti ni monopole.**

Les auteurs ont condensé les principaux éléments de leur analyse en cinq leviers de la gréviculture dans les services publics. Premier levier : on fait la grève pas seulement pour exprimer des mécontentements (c'est banal), mais parce que la grève est souvent, dans notre bureaucratie, le seul moyen d'être entendu. Deuxième levier, les salariés grévistes détiennent un fort pouvoir de nuisance — pouvoir de blocage, de prise d'otages — qui influence puissamment les décideurs, qui les inhibe. Troisième point : la grève peut se faire sans risque, les débordements restant impunis. Les salariés du public ne risquent ni leur emploi, ni bien souvent la retenue des jours de grève. Violenter la loi devient coutume... Quatrième point : le rapport de force est en faveur des grévistes et en défaveur des clients. Ceux-ci, sont victimes des blocages, n'ayant pas même le soutien de l'opinion telle qu'exprimée par les sondages publiés. Enfin, ces grèves sont menées dans « *un monde*

client » où l'entreprise peut ne pas se soucier de ses clients et survivre indéfiniment, sous la protection d'un monopole ou de privilèges.

Les années 1990 ont vu chez nous des évolutions que nos auteurs ont notées comme nous rapprochant de « *la fin de la gréviculture* », par érosion de ses leviers. Sauf à la SNCF : nombreux efforts mais progrès quasi nuls, la forteresse gréviculture tient bon !

Cependant, attirée par l'irresponsabilité, la grève se développe sur d'autres terrains. Parallèlement à la « classique » gréviculture des entreprises de service public, on a vu se développer des pratiques actives conduisant à de grandes grèves paralysantes dans des secteurs qui n'offrent pourtant comme levier, ni l'emploi garanti, ni le monopole, ni parfois la simple masse. Citons les plus visibles : les transports privés, par route (avec leurs camions pour blocage) et par air. Les agriculteurs, à titre de patrons plus que de salariés, avec leurs redoutables tracteurs. Les enseignants, dont la nuisance classique est le renvoi des enfants à la maison, et dont les grèves de 2003 ont inauguré un positionnement plus radical.

Enfin, révélation 2003, les intermittents du spectacle, dont la puissance d'action dans un style d'auto-destruction paradoxale marque peut-être la clef d'une nouvelle gréviculture. Raison de faire grève ? Tout fort sentiment local peut

être invoqué. Pouvoir de nuisance ? Par commando sur l'extérieur, pour impact médiatique. Risques encourus ? Quasi nuls, d'où la généralisation des débordements impunis. Soutien de l'opinion ? Il semble près de fléchir, en faveur des tiers lésés. Un monde sans client ? L'Etat providence maintient l'illusion dans une économie qui le nie. En somme, l'élan de la nouvelle gréviculture semble annuler les progrès laborieusement acquis sur le plan de l'ancienne. Mais cette anomalie managériale et éthique ne sera pas éternelle.

Le changement décisif peut venir de l'opinion qui, éclairée par une pédagogie legaliste que lui doivent les pouvoirs publics, prendra le parti des clients et usagers victimisés. Les syndicats, souvent court-circuités par la nouvelle vague, pourront voir leur intérêt dans l'élaboration de règles pour une grève qui soit efficace tout en respectant la loi et l'éthique... si l'entreprise partenaire en fait autant.

Les entreprises, qui souffrent de l'état actuel, favoriseront une telle évolution, mais ne devront pas sous-estimer les changements que cela implique dans les attitudes de direction. Face à cette nouvelle réalité d'une grève civique, chaque entreprise doit non seulement traiter les griefs, mais aussi savoir accompagner les mouvements en minimisant l'affrontement pour se diriger vers une issue constructive. Cette nouvelle logique s'insérera progressivement dans la culture maison.

18/LE MONDE/JEUDI 26 AOÛT 2004

---

DISPARITIONS

## Octave Gélienier

Promoteur de l'entreprise moderne

Octave Gélienier, grand spécialiste en organisation d'entreprises, est mort, vendredi 20 août, l'esprit toujours en éveil pour promouvoir l'entreprise moderne. Il était âgé de 87 ans.

Né le 9 novembre 1916 à Corbigny (Nièvre), Octave Gélienier a démarré sa carrière d'organisateur en 1947 à la Cegos. Il a vécu plusieurs vagues de changements dans la vie des entreprises qu'il a contribué à transformer en opportunité de progrès.

Au départ il s'agissait de hisser les entreprises françaises au niveau de productivité de l'Amérique d'alors (les années 1950). A la Cegos, dont il fut l'un des grands animateurs avant d'en devenir le président de 1982 à 1985, Octave Gélienier s'employa, par des séminaires de formation, des conférences, des livres, à définir les *Fonctions et tâches de direction générale* (titre de son premier ouvrage paru en 1963). Puis vint, avec l'ouverture progressive des frontières, la période des choix stratégiques. Le secret des structures compétitives (1966) répondit aux attentes des chefs d'entreprise les plus dynamiques.

### DISCIPLINES DE PRODUCTIVITÉ

S'intéressant aux grandes entreprises, Octave Gélienier découvrit très tôt les qualités et le potentiel de nombreuses entreprises moyennes ou petites, capables d'adaptation rapide et pratiquant une politique humaine en dehors des grandes palabres nationales. Il fut avec Yvon Gattaz l'inspirateur de l'Ethic (entreprises à taille humaine), puis de l'Asmep (moyennes entreprises patrimoniales).

Il a contribué également à faire connaître en France les leçons des entreprises japonaises,

dont on oublie aujourd'hui qu'elles ont permis de dépasser le taylorisme qui avait fait son temps.

Ses rapports dépassaient les simples conseils techniques. Pour comprendre Gélienier, il faut se reporter à *Morale de l'entreprise et destin de la nation* (1965).

La bonne gestion, constate-t-il, condition du progrès, est une notion relativement nouvelle dans l'histoire de l'humanité. Il n'est pas étonnant qu'elle soit insuffisamment répandue et difficile à mettre en place dans bien des firmes et des pays. Elle suppose des disciplines de productivité. Pour qu'elles soient adoptées, la pression de la concurrence est nécessaire.

### ASCÈSE DES DIRIGEANTS

Mais pour qu'elles soient acceptées par les salariés et l'opinion, les dirigeants doivent se soumettre aux-mêmes à une ascèse. Alors, et alors seulement, ils peuvent espérer voir les disciplines nécessaires mises en œuvre par tous les acteurs de l'entreprise et de la société. Avant même les scandales Enron et autres, Octave Gélienier avait écrit *L'Ethique des affaires : halte à la dérive* (1991).

Le visage sévère, l'allure austère accentuée par une infirmité de naissance qui lui donnait la démarche mécanique, Octave Gélienier savait écouter, mais il n'hésitait pas à plaider la cause du vrai libéralisme, qui est un humanisme, en cherchant à convaincre par les faits. Il aimait à rappeler les fondements du capitalisme où la richesse n'est pas l'objectif premier mais le moyen d'améliorer la vie des hommes.

**Michel Drancourt**

## Octave Géliner, réformateur de l'entreprise

**A** 88 ans, Octave Géliner, nous a quittés. Il a joué un rôle majeur dans la modernisation des entreprises françaises. Dès l'immédiat après-guerre, il participe activement, dans le cadre de la Cégos (1), dont il devint président, à la transposition en France des méthodes de travail rationnelles inspirées des leçons de productivité américaine. On a un peu oublié aujourd'hui cette

Michel Dancourt  
*Economiste*

**Géliner avait formulé les éléments de sa doctrine dans « Morale de l'entreprise et destin de la Nation » (1965). Sa leçon ne vieillira pas. La bonne gestion, condition du progrès, est une notion relativement nouvelle dans l'histoire de l'humanité.**

Période où, grâce aux missions de productivité, les entreprises allaient rattraper vingt-cinq ans de retard. Géliner et ses collègues devinrent de véritables enseignants du mieux faire dans l'entreprise. Partout en France, quand je parlais devant des chefs d'entreprise, il s'en trouvait toujours pour me dire : « J'ai été à l'école Géliner. »

Evoquant les étapes de l'évolution du management en France et ailleurs, il en distinguait six :

- l'organisation puis la simplification du travail ;
- la mode du marketing et la course aux clients ;
- les études stratégiques, pour aider les groupes en forte croissance à mieux définir leurs objectifs ;
- la priorité donnée aux résultats financiers, au point d'oublier parfois la nature de l'entreprise faite par des hommes pour des hommes ;
- la nécessité de concilier rentabilité et attention portée aux hommes, les deux allant de pair pour assurer des réussites de longue durée ;
- l'éthique, le libéralisme nécessaire exigeant pour bien fonctionner des règles morales strictes.

Géliner avait formulé les éléments de sa doctrine dans *Morale de l'entreprise et destin de la nation* (1965). Sa leçon ne vieillira pas. La bonne gestion, condition du progrès, condition du progrès, est une notion relativement nouvelle dans l'histoire de l'humanité. Elle suppose des disciplines de productivité qui ne seraient pas mises en œuvre sans la pression de la concurrence et qui, pour être acceptées, doivent être promues par des dirigeants se soumettant eux-mêmes à une ascèse afin de la faire rejaiillir sur tous les acteurs de l'entreprise de la

société.

Lui-même donnant l'exemple, il avait un port sévère, accentué par une infirmité mécanique. Il savait rester silencieux pour écouter les autres, mais prenant la parole, la faisait avec une forte conviction.

Son premier ouvrage marquant, *Fonctions et tâches de direction générale* (Hommes et Techniques, 1953), fait

partie des trois ou quatre livres majeurs qui ont façonné la conduite des entreprises, dont *La Fonction d'entreprise*, de Philippe de Woot (Nauwelearts, Louvain, 1962) et *La Nouvelle Pratique de la direction des entreprises* de l'Américain Peter Drucker (version française parue bien après l'américaine aux Éditions d'organisation, en 1975).

Octave Géliner savait aussi descendre dans l'arène des idées auxquelles il croyait. Nous avons fondé en 1973, Yvon Gattaz, Jacques Plassard, lui et moi une lettre, *Les 4 vérités*, pour essayer de promouvoir le vrai libéralisme face aux illusions du programme commun qui venait de naître. La lettre, qui a changé de nature ultérieurement en dehors de nous, a eu une forte influence dans le milieu des entreprises et quelques autres. Cela n'a pas suffi.

Géliner a poursuivi son combat en appuyant fortement des actions de promotion des entreprises patrimoniales dont on ne sait pas assez qu'elles sont souvent mieux gérées et plus rentables que les sociétés « anonymes » et, plus récemment, en relançant l'appel à l'éthique dans la conduite des entreprises, plus nécessaire que jamais. Jusqu'au bout, en dépit de ses souffrances physiques, il a gardé de la vigueur intellectuelle et une ardeur vibrante pour la « défense et illustration » de l'entreprises.

(1) Société de conseil et de formation en entreprise