

**NICOLAS SEYDOUX**

**Le cinéma,  
50 ans de passion**

*nrj*

**GALLIMARD**



LE CINÉMA, 50 ANS DE PASSION



NICOLAS SEYDOUX

LE CINÉMA,  
50 ANS  
DE PASSION

*nrf*

GALLIMARD



*En hommage à Marie qui a vécu  
l'essentiel de cette aventure.  
À Anne-Claire qui m'a donné  
la quiétude nécessaire à son récit.*



*Mardi 1<sup>er</sup> octobre 1974, 21 heures*

Voilà quatre jours que je suis directeur général de Gaumont. Nous sommes à Monaco pour inaugurer un ensemble de deux salles de cinéma. À cette occasion, le dernier film de Claude Sautet est projeté en avant-première mondiale. Le prince Rainier et la princesse Grace sont installés au balcon, le Tout-Monaco se presse autour d'eux, comme les dirigeants de Gaumont.

Je me suis rattaché à l'équipe du film et, comme il est de coutume, celle-ci arrive en dernier pour présenter le film. Alors que nous nous apprêtons à nous installer, nous découvrons, stupéfaits, la partie inférieure de la salle : l'orchestre est désert, sans le moindre spectateur en vue. On me murmure à l'oreille que c'est le « protocole »... bien des années plus tard, je n'ai pas vérifié cette information.

*Vincent, François, Paul et les autres* réunit à l'écran quelques-uns des caractères les plus trempés du cinéma français, à commencer par son réalisateur et par l'acteur principal : Yves Montand. Les deux hommes n'étant pas

connus pour leur modération, surtout dans la colère, leur réaction ne dérogera pas à cette réputation : la perspective de voir *leur* film se jouer devant une salle aux trois quarts vide leur est insupportable, et ils décident de ne pas assister à la projection... me privant de l'occasion de saluer l'héroïne de *La Main au collet*, tourné en partie dans la Principauté...

Sortis du cinéma à peine inauguré, nous nous éloignons du « protocole », des balcons princiers et des principaux responsables de Gaumont. Dans les rues sinueuses de Monaco, nous partons à la recherche d'un lieu agréable où dîner. Mais une pensée me frappe tout à coup, qui ne cessera de me tarauder ensuite : le chemin sera long pour remettre la Gaumont au cœur des talents, et les talents dans le cœur de la Gaumont...

Comment me suis-je mis dans cette galère ?

*La tradition et le risque*

Comment se fait-il que les trois fils de René Seydoux et de Geneviève Schlumberger, Jérôme, Michel et Nicolas, soient « dans le cinéma » ? Cette question ne cesse de revenir, et force est de constater que je n'ai aucune réponse à y apporter. Je peux, néanmoins, tenter d'y réfléchir, proposer quelques pistes d'explication.

Je suis, nous sommes les produits d'une étrange culture, faite d'un alliage non moins étrange entre la tradition et le goût du risque.

## MARGUERITE DE WITT-SCHLUMBERGER

Paul et Marguerite Schlumberger, mes arrière-grands-parents, furent sans doute les représentants les plus accomplis de la façon de voir le monde qui court dans la famille : pour les Schlumberger, rien n'est jamais acquis, et entreprendre est l'une des valeurs les plus importantes que nous partageons. « Entreprendre » est souvent synonyme de « prendre un risque », quitte à rompre la tradition comme l'ont fait Paul et Marguerite Schlumberger.

Marguerite de Witt-Schlumberger peut d'abord apparaître comme une caricature de grande bourgeoise protestante. Dévouée envers les plus démunis, s'occupant des pauvres et des défavorisés, elle est la fière représentante de cette tradition de femmes qui pensent qu'ayant beaucoup reçu, elles doivent beaucoup donner. C'était un personnage beaucoup plus complexe et riche que ce que pourrait laisser supposer une première impression : elle deviendra au fil des ans l'une des personnalités les plus importantes du mouvement féministe du début du xx<sup>e</sup> siècle.

En 1876, Marguerite Schlumberger arrive de France. Elle a vingt-trois ans, s'apprête à se marier, et fonde à Mulhouse, alors en Alsace occupée, Le Refuge<sup>1</sup> et l'École ménagère d'Illzach<sup>2</sup>.

Trois décennies plus tard, rentrée en France depuis quelque temps, elle sera la première présidente de l'Union française pour le suffrage des femmes. Le 5 juillet 1914, plus de 6 000 femmes défilent, chapeautées et gantées, dans les rues de Paris. Tout en chantant *La Marseillaise* et *Le Chant du départ*, elles se dirigent vers le quai de Conti pour déposer un bouquet de fleurs au pied de la statue de Condorcet. Ce sera la première manifestation féministe publique en France, et Marguerite marchera en tête du cortège, aux côtés de Séverine, directrice du *Cri du peuple*.

Marguerite de Witt-Schlumberger assure et assume une rupture totale avec la morale bourgeoise de l'époque, très masculine : elle revendique des droits égaux à ceux des

1. Le Refuge est un établissement destiné aux femmes désemparées qui n'ont souvent d'autres ressources possibles que la prostitution.

2. L'École ménagère d'Illzach, comme son nom l'indique, a pour objet de donner une formation ménagère aux femmes sans ressources et sans formation.

hommes, en premier lieu le droit de vote et un salaire identique.

En 1923, elle sera élue présidente de l'Alliance internationale pour le suffrage des femmes, mais, affaiblie par l'âge, refusera cette position. Quelques mois plus tard, elle meurt, à soixante et onze ans. À son enterrement, Justin Godart, le ministre de l'Hygiène, de l'Assistance et de la Prévoyance, s'il se garde d'évoquer ses combats féministes, rappelle qu'« en face des vices, elle n'avait pas à la bouche la condamnation, si facile pour les sceptiques et les égoïstes. Elle recherchait les responsables, la pauvreté, l'alcoolisme. Pour elle, les dépravations avaient pour origine des défaillances collectives, plutôt que des faiblesses individuelles ».

Auparavant, avec Paul Schlumberger, ils ont décidé de quitter l'Alsace. Ils ne l'ont pas fait au lendemain de la défaite de 1870 et du rattachement à la Prusse. Ils y vivent jusqu'au début du xx<sup>e</sup> siècle : leurs six enfants<sup>1</sup> y naissent, et s'ils abandonnent la terre natale de Paul, c'est parce qu'ils ne souhaitent ni l'un ni l'autre que leurs fils accomplissent leur service militaire sous l'uniforme prussien. Paul Schlumberger vend tous ses actifs à vil prix. On ne peut en effet quitter la Prusse et y conserver des avoirs...

Ce départ est une rupture pour toute la famille : rupture pour les parents ; rupture pour les enfants, que Jean

1. Les six enfants de Paul et de Marguerite Schlumberger sont :  
Jean, écrivain, cofondateur de la *NRF* ;  
Conrad, polytechnicien, professeur à l'École des Mines, cofondateur de Schlumberger Ltd ;  
Daniel, mort en 1915 ;  
Pauline, maire de Saint-Ouen-le-Pin ;  
Marcel, ingénieur centralien, cofondateur de Schlumberger Ltd ;  
Maurice, banquier, fondateur de la Banque Schlumberger qui deviendra Neuflyze Schlumberger, Neuflyze Schlumberger Mallet, Neuflyze OBC et qui sera totalement absorbée à la fin de l'année 2023 par ABN Amro.

Schlumberger, l'aîné, évoque ainsi dans *Éveils* : « Je n'ai pas le souvenir que le problème du choix se soit posé dans nos esprits. Il était résolu d'avance. Nous savions que nos petits camarades d'école, de qui les parents avaient pu s'abriter derrière une vague nationalité suisse, hériteraient de places toutes faites dans les usines, mais que nous-mêmes, à l'âge de quinze ans, date d'inscription sur les listes militaires, nous quitterions l'Alsace. Les Allemands accordaient aux mauvaises têtes de notre espèce un permis d'émigration, grâce auquel le partant n'était pas considéré comme un déserteur mais comme rejeté du pays avec interdiction d'y jamais rentrer. »

À quinze ans, « rejeté du pays avec interdiction d'y jamais rentrer »...

#### MARCEL SCHLUMBERGER

Quinze ans. C'est presque l'âge que j'avais à la mort de mon grand-père, Marcel Schlumberger. De cet homme, deux images coexistent en moi : celle qu'a l'adulte que je suis devenu et qui cherche à comprendre, et celle qu'avait l'enfant qui a eu la chance de le connaître un peu.

Jusqu'à la fin de la guerre et mes six ans, il n'y avait pour moi qu'un seul homme dans la famille, et cet homme était Marcel Schlumberger : mon père était alors prisonnier des Allemands, mon autre grand-père mort depuis longtemps, mes oncles aux États-Unis ou ailleurs.

Marcel Schlumberger parlait peu, *très* peu. Il préférait agir, montrer, démontrer par l'action. Il nous emmenait dans les bois et là, joignant le geste à la parole, il se lançait dans des explications : tel arbre devait être coupé, pour

telle raison, de telle façon. Là où d'autres auraient vu du bricolage, lui voyait de la science appliquée. Ma mère, qui éprouvait pour lui affection, tendresse et admiration, me racontait qu'à six ans, en Alsace, ne sachant pas sa leçon et par peur d'être grondé, il avait mis de la glycérine dans les encriers de ses camarades de classe : l'encre s'était figée, les élèves n'avaient pu écrire, et le professeur s'était vu contraint de reporter la composition – ce qui avait laissé à mon grand-père le temps de réviser ses leçons. Elle me racontait aussi qu'à quinze ans, il avait inventé le changement de vitesse automatique, mais que personne n'avait jugé utile de protéger cette découverte par un brevet.

En 1914, à la déclaration de guerre, son corps d'origine refuse de l'engager parce qu'il est atteint d'un souffle au cœur. Le seul moyen qu'il a de participer au combat est de le faire en tant qu'estafette. C'est un cas unique pour un officier, et il faut venir avec sa propre moto... Il en achète une.

Pendant la Seconde Guerre mondiale, quand les sirènes hurlaient en pleine nuit pour nous avertir d'un raid aérien, c'est lui qui guidait notre descente vers la cave. Il y avait percé une seconde issue, au cas où un éboulement aurait obstrué la première... Comme l'essence était alors réservée aux Allemands et à quelques services officiels, il avait transformé sa Simca 5 en voiture électrique. Je me souviens aussi d'un retour de Cormeilles juste après la guerre : il se tient à califourchon sur sa Motobécane 125 cc, laquelle tire une remorque. Dans la remorque, assise confortablement sur un fauteuil Pullman, ma grand-mère et, sur ses genoux, moi.

Un peu plus tard, il m'a placé entre ses jambes pour me confier le volant de la 11 CV Citroën. C'est le plus beau souvenir qu'il m'ait laissé, car c'est une extraordinaire preuve de confiance en la jeunesse. Et c'est sans doute le

plus beau compliment qu'on puisse adresser à la famille Schlumberger que de dire qu'elle croit en l'avenir, aux jeunes, à ses enfants, petits-enfants, arrière-petits-enfants.

C'est ce que fait Paul Schlumberger le 12 novembre 1919 : un an et un jour après le défilé de la victoire à laquelle ils ont contribué comme officiers, Conrad et Marcel, ses fils, reçoivent la moitié de leur héritage en avance d'hoirie. Paul est confiant dans leurs talents, et la somme en question est destinée à faire « des recherches en vue de déterminer la nature du sous-sol par les courants électriques ».

Le 2 décembre 1919, Jean Schlumberger, le frère aîné de Conrad et Marcel, futur fondateur de la *NRF* aux côtés notamment d'André Gide, notait dans son journal : « Étonné et ému de la perspicacité avec laquelle mon père a pu venir au secours de ses fils, tirant Conrad et Marcel, l'un de ses chimères, l'autre de son isolement, en leur fournissant les moyens. »

Paul Schlumberger mourra le 15 octobre 1926. Un an plus tard, mon grand-père et son frère fondèrent la Société de prospection électrique, appelée pendant longtemps la « Pros », l'ancêtre de Schlumberger Ltd, compagnie bientôt centenaire qui deviendra la première société mondiale dans son domaine : les nouveaux systèmes énergétiques, la décarbonation industrielle, le numérique à grande échelle et l'innovation pétrolière et gazière. J'aurai la chance, en tant qu'administrateur, de suivre de près son activité pendant plus d'un quart de siècle.

De mon grand-père, je dirais que son éducation fut marquée par des valeurs qu'il est convenu de qualifier de « protestantes », au premier rang desquelles le travail. Pour les Schlumberger, le travail doit être bien fait, dès la première

fois. Cet homme peu enclin à accorder des entretiens déclarera peu avant sa mort au journaliste Merry Bromberger : « Le secret de la réussite : mettre son travail au-dessus de tout, de son confort, de ses envies, de ses besoins de repos. Celui qui sacrifie à son métier, à son entreprise toutes les satisfactions qui demandent du temps et de l'argent pour lui consacrer toutes ses ressources et toutes ses forces est certain d'aboutir. Il met la chance et le temps avec lui<sup>1</sup>. »

Conrad Schlumberger meurt d'un AVC à Stockholm, en 1936, de retour de Moscou, après avoir tenté de faire sortir des prisons staliniennes des ingénieurs de la société. Marcel meurt en 1953.

MATHILDE SEYDOUX  
ET JEANNE SCHLUMBERGER

*La janséniste et l'épicurienne*

Mes deux grand-mères, Mathilde Fornier de Clausonne et Jeanne Laurans, devenues par leurs mariages respectifs Seydoux et Schlumberger, illustrent bien ce mélange de respect de la tradition et de goût du risque.

Elles partagent des points communs, beaucoup de points communs : l'éthique, la rigueur, l'intégrité, la morale – si ce mot a encore un sens –, le respect de soi et des autres – ils sont indissociables –, le sens de l'honneur, de la parole donnée, le goût du travail bien fait... la liste est longue.

C'étaient deux protestantes. Mais si l'une m'emmène au temple de Nîmes pour le service du dimanche de Pâques, je

1. Merry Bromberger, *Comment ils ont fait fortune*, Plon, 1954.

ne crois pas avoir vu l'autre s'y rendre en dehors des obligations sociales que sont les baptêmes, mariages et enterrements. Une culture protestante assumée, sans aucun esprit missionnaire, accompagnée d'un total laïcisme, d'un respect absolu des croyances des autres – quelles qu'elles soient, chrétiennes, monothéistes, polythéistes ou athées. Ce libéralisme intellectuel et spirituel nous a conduits, les quatre enfants de René et Geneviève Seydoux, à épouser des catholiques, sous le regard sévère de certains de nos oncles, tantes et cousins.

Cette nuance dans la pratique religieuse est renforcée par de profondes différences qui s'expriment par le goût du risque et l'entrepreneuriat d'un côté, la « diplomite » et le sens du service public de l'autre.

La fonction publique est le nirvana de la famille Seydoux. Mariée à un brillant diplomate gravement malade pendant vingt ans, veuve à ma naissance depuis dix ans, et à ce titre, en pure Méridionale, toujours de noir vêtue, grande, mince et austère, mère de deux ambassadeurs, belle-mère d'un major de Polytechnique, ma grand-mère avait quelques difficultés à comprendre ce que faisait son fils aîné, mon père, après qu'il eut rejoint les « affaires » de son beau-père.

Quand, juste après la guerre, elle quitte encore sa propriété méridionale pour venir à Paris, c'est pour nous emmener au théâtre Mogador voir *Violettes impériales*. Je ne suis pas sûr qu'elle ait une seule fois mis les pieds dans un cinéma...

Mon autre grand-mère est extraordinaire.

Une anecdote pour résumer le personnage atypique, attachant, original qu'était cette grand-mère maternelle, qui

aimait et savait surprendre. Elle m'a été rapportée par ma mère, car j'étais trop jeune alors pour en être le témoin.

C'était en 1940, et sa propriété était en partie occupée par les Allemands. Il y subsistait un tas de charbon. Jeanne Schlumberger alla voir le commandant allemand pour lui en demander. Ses petits-enfants à Paris n'avaient rien pour se chauffer. Le commandant, étonné et ébranlé par les arguments de cette grand-mère, accepta de lui en donner la moitié. Après avoir cherché et trouvé un muletier et une charrette, ma grand-mère regarda alentour. Ne voyant aucun Allemand en vue, elle dit au muletier de tout emporter. Le soir, le commandant vint la trouver, ivre de rage, et la menaça des pires représailles pour ce geste d'insubordination. Elle répondit alors, avec un aplomb imperturbable : « Mais commandant, comme vos soldats en avaient déjà brûlé la moitié, je n'ai fait que prendre l'autre. »

Juste après la guerre, alors que les tickets de rationnement pour l'alimentation étaient toujours d'actualité, elle envoya ses petits-enfants ramasser des châtaignes dans sa propriété. Les enfants furent à la peine, et parvinrent péniblement à remplir un demi-panier. Quelle ne fut pas leur surprise quand ils virent leur grand-mère, partie après eux, revenir avec deux paniers pleins à craquer de châtaignes ! Jeanne Schlumberger avait remarqué le petit manège de certains voisins. Ceux-ci passaient par-dessus le mur de la propriété pour ramasser les châtaignes. Elle les surveillait, et quand les voisins avaient fini leur cueillette, elle allait récupérer leurs paniers en menaçant d'appeler les gendarmes s'ils n'obtempéraient pas.

C'était une femme comme il en existe peu : ouverte au monde et à sa famille, en particulier à ses petits-enfants,

elle nous couvrait de cadeaux, à condition de savoir ce qu'on désirait. Jeanne Schlumberger avait en horreur les hésitations et les tergiversations. Petite-fille d'instituteurs, fille de polytechnicien, femme d'ingénieur, elle avait un caractère bien trempé : l'un de ses titres de fierté était l'obtention de son permis de conduire en 1907. Elle n'avait alors que dix-huit ans et faisait partie des toutes premières femmes à avoir passé l'examen. Jeanne Schlumberger aimait conduire, et conduire vite à l'occasion. La conduite n'était pas le seul domaine où elle pouvait se targuer d'avoir été à l'avant-garde : elle se vantait parfois d'avoir été l'une des premières lectrices de Proust, même si sa prédilection en matière d'arts la portait davantage vers l'architecture et la peinture. Femme d'action à la volonté inflexible et généreuse mécène, elle permit la restauration de plusieurs églises normandes, et son amour de la peinture la conduisit à devenir un soutien très actif et constant du musée Eugène-Boudin, à Honfleur.

Elle estimait que son mari, Marcel Schlumberger, était le plus grand des inventeurs, et comme elle jugeait qu'il fallait lui assurer à l'avenir la reconnaissance qu'il méritait, elle décida de créer après sa mort le musée Schlumberger. Elle restaura un vieux château féodal de fond en comble, à Crèvecœur, dans le Calvados. Le savoureux contraste régnant entre le décor médiéval et les découvertes qui y étaient exposées (les plus récentes trouvailles concernant l'exploration des sous-sols) lui plaisait infiniment. Elle aimait marier l'ancien et le moderne. Le soutien qu'elle apporta au travail de son mari, puis à sa mémoire, la poussait parfois à sortir les griffes : elle ne supportait pas qu'on le critique, pas plus que n'importe quel membre de la famille. Si l'on appartenait à la famille, cela faisait

forcément de nous quelqu'un de « bien ». Elle pouvait avoir un franc-parler redoutable, dont la verve effrayait ses ennemis et réjouissait ses amis.

Je garde d'elle l'image d'une femme entière, volontiers partielle, d'un dynamisme, d'une jeunesse d'esprit et d'un enthousiasme qui avaient de quoi surprendre même les plus jeunes, qu'elle laissait souvent loin derrière elle. Elle affronta avec un courage sans faille les épreuves physiques et morales que la vie lui réserva, et elle fut pour ses petits-enfants et arrière-petits-enfants un véritable modèle.

C'est à ma grand-mère que je dois ma première voiture et ma première séance de cinéma...

## LA DÉCOUVERTE DU CINÉMA

Je suis né en 1939 et, pendant la guerre, je n'ai pas eu l'occasion d'aller au cinéma. Celle qui deviendrait « ma première séance » fut fortuite. J'avais alors sept ans. Les trois aînés, ma sœur Véronique, mon frère Jérôme et moi, avions été amenés gare Saint-Lazare par notre grand-mère. Nous devions y accueillir nos parents, de retour d'un voyage aux États-Unis. Mais le bateau, ralenti par le mauvais temps, avait plusieurs heures de retard, et le train qui faisait la liaison entre Cherbourg et Paris en était décalé d'autant.

Il était sept heures du soir, et nous n'avions rien à faire pour « passer le temps ». Quand ma grand-mère décida que nous irions au cinéma, je fus très ému : j'allais non seulement avoir la permission inattendue de me coucher tard, une nouvelle qui ravissait le jeune enfant que j'étais, mais en plus j'allais pénétrer dans l'une de ces salles obscures

où se produit la magie. Nous nous rendîmes dans une salle voisine. On y projetait *La Belle et la Bête*. Je fus pétrifié. Je croyais tout ce que je voyais et, terrifié, terminai la séance recroquevillé derrière le dossier du fauteuil de devant pour ne pas voir la Bête dévorer la Belle. Le cinéma avait atteint son but : transmettre des émotions – et quelles émotions !

Si ma présence à cette séance était fortuite, le choix du film ne l'était pas : ma grand-mère allait régulièrement au cinéma le mercredi. À La Pagode, qui se situait près de chez elle, et où elle emmenait volontiers les plus âgés de ses petits-enfants.

Mon initiation s'est ensuite poursuivie de façon plus apaisée, mais tout aussi captivante.

En pension, nous avions droit chaque mois à un film, projeté en 16 mm. Mes préférés étaient les films épiques. Je rêvais de devenir l'un de ces héros pour lesquels les plus belles femmes du monde se prenaient de passion, à l'image d'*Ivanhoé*<sup>1</sup> ou, mieux encore, de *Fanfan la Tulipe*<sup>2</sup>.

En 1957, au Colisée, sur les Champs-Élysées, je suis fortement séduit par Tatiana Samoïlova dans *Quand passent les cigognes*. Cannes n'a pas encore aurolé ce grand film de sa Palme d'or. Mais si ce film soviétique me fit une grande impression, je ne manquai aucun des grands westerns de la fin des années 50 et du début des années 60. Je m'assimilais inmanquablement au héros qui tire plus vite que son ombre.

Je fréquentais parfois la Cinémathèque française, j'allais y voir les derniers Ozu : les bobines pouvaient passer dans

1. Interprété par Robert Taylor.

2. Interprété par Gérard Philipe.

le désordre, sans doute parce qu'elles avaient des origines différentes. Il n'était alors pas surprenant que le film soit à certains moments sous-titré en russe. Cette fréquentation et ces habitudes ne faisaient pas de moi un cinéphile comme on l'entend aujourd'hui. J'étais plutôt un cinéphile au sens premier du terme : un ami du cinéma, un amateur qui aime le cinéma... La vie était alors très différente de ce qu'elle est devenue : la télévision en était encore à ses débuts et, pour les jeunes gens que nous étions, les sorties entre amis, les activités qui s'offraient à nous étaient indissociables d'une sortie au cinéma. D'abord sur les Champs-Élysées, mais aussi dans ce que l'on commençait à appeler les cinémas « art & essai », le Studio Bertrand, Le Ranelagh, Le Champollion, dont la qualité de la rétroprojection, faite sur un miroir, donnait une image plus médiocre que le projecteur 16 mm de ma pension...

Un nom revenait souvent sur les façades, comme dans les génériques des films : Gaumont. Mais je ne prêtais guère attention au nom du producteur délégué : Alain Poiré. Si j'avais su... Je me suis enthousiasmé pour *La Poison*, à mes yeux un pur chef-d'œuvre d'humour et qui, n'en déplaise à cette spectatrice new-yorkaise qui, à l'issue de sa première projection au MoMA, avait qualifié ce film de « *cynical* », n'avait rien de cynique. J'ignorais également ce que s'étaient dit Sacha Guitry et Michel Simon avant le tournage :

« Maître [c'est ainsi que les comédiens à l'époque appellent Sacha Guitry], je ne sais si je suis bon à la première prise, mais à la seconde je suis mauvais et à la troisième exécrable...

— Michel Simon, dans la mesure du possible, nous ne ferons qu'une seule prise... »

Et c'est ainsi, « dans la mesure du possible », que le film fut tourné en à peine plus d'une semaine.

*Le Général de la Rovere*, *La Traversée de Paris* ou *Un condamné à mort s'est échappé* se déroulent pendant la guerre. Ces films me rappelaient, ou plutôt rappelaient à l'enfant que j'étais pas si longtemps auparavant, les rues vides que le couvre-feu privait d'éclairage, les héros de la Résistance dont les hauts faits n'étaient commentés qu'à voix basse, le regard inquiet de sa mère quand l'Oflag XC de Lübeck, où son père, capitaine de réserve, était prisonnier de guerre, risquait d'être bombardé par la Luftwaffe... Si j'avais été plus attentif, j'aurais pu, peut-être, remarquer que les films des réalisateurs qui faisaient le plus parler d'eux à l'époque, *Et Dieu créa la femme*, *À bout de souffle* ou *Les Quatre Cents Coups*, n'étaient pas précédés du générique de la « firme à la marguerite », logo que Léon Gaumont avait donné à la société qu'il avait fondée, en hommage à sa mère, Marguerite...

## RENÉ SEYDOUX

René Seydoux, mon père, est le fils aîné de la branche portant administrativement le nom de Seydoux Fornier de Clausonne. Ce nom revêtait une grande importance pour son père, Jacques Seydoux : il était la preuve de son amour pour sa femme, Mathilde Fornier de Clausonne. René Seydoux fit, en compagnie de ses frères, les démarches nécessaires pour que le nom ne tombe pas en déshérence ;

il ne le portait pas pour autant, sa fibre républicaine était trop forte pour qu'il affiche cette marque de noblesse...

Jacques Seydoux était un brillant diplomate, dont l'accession à la fonction d'ambassadeur fut empêchée par la maladie. En 1919, il créa la sous-direction des relations commerciales, qui deviendra par la suite la direction économique des affaires étrangères. Il souffrait d'un rhumatisme articulaire paralysant et très douloureux, mais n'accueillit pas favorablement le souhait de son fils de devenir médecin : celui-ci le regretterait toujours, mais trouverait d'autres domaines où cultiver sa passion des autres, qu'il exercerait tout au long de sa vie.

La famille est protestante, libérale : une famille bourgeoise aux revenus moyens pour qui la haute fonction publique constitue la « voie royale ». Où exercer, sinon dans et pour l'État, les valeurs qui l'animent : l'éthique, la rigueur, l'intégrité, la morale, le respect de soi et des autres, le sens de l'honneur, de la parole donnée, et le goût du travail bien fait ?

À Clausonne, la maison de famille méridionale, ces valeurs étaient la règle. Nous n'allions jamais au bord de la mer, qui se situait pourtant à moins de 50 kilomètres.

Quand, en novembre 1942, alors que les Allemands envahissaient la « zone libre », un commandant fort policé était venu annoncer la réquisition du château pour le lendemain et l'installation dans nos murs de son état-major, les trois dames en noir qu'étaient mon arrière-grand-mère (la baronne) et ses deux filles refusèrent de serrer la main qu'il leur tendait.

Les gènes de la famille ne destinaient pas ses membres à l'entreprise privée. Le profit ne faisait pas partie de la culture maison. Mon père finit néanmoins par céder aux

instances de son beau-père, Marcel Schlumberger : celui-ci avait fondé dix ans plus tôt sa société avec son frère, et le pressait pour qu'il les rejoigne et apporte son concours au succès de l'entreprise. Ce qu'il fit.

Parti pour l'étranger à l'issue de son cursus universitaire, il revint à Paris préoccupé par la santé de son père, gravement atteint par la maladie qui devait l'emporter. C'est à cette époque qu'il devint, à vingt-sept ans, secrétaire général de l'École libre des sciences politiques. La présence d'un secrétaire général à peine plus âgé que ses étudiants recèle son potentiel d'anecdotes.

J'en citerai deux, l'une que je tiens de lui, l'autre de l'intéressé. À une ravissante jeune fille qui s'était vantée de ne rien craindre de l'oral devant ce jury « de vieux croûtons », il fit placer le mont Blanc dans les Vosges ; à un jeune homme qui ne savait pas grand-chose, il recommanda d'aller élever des bœufs en Argentine, conseil suivi par l'intéressé qui lui permit, quelques décennies plus tard, de posséder un troupeau de plus de cent mille têtes.

Mais son plus grand titre de fierté à la direction de cette école avait de quoi surprendre. Il était fier d'avoir reçu la médaille d'or de l'éducation physique pour avoir rendu cette discipline obligatoire pour tous les étudiants, y compris les jeunes filles. C'était alors un cas unique en France...

À la déclaration de guerre, il était capitaine de réserve, mobilisé avec la première armée française. Les événements le retrouvèrent sur des îles de Hollande désertées par les autochtones : ceux-ci avaient fui en partant avec tous les bateaux, privant ainsi ceux qu'ils laissaient derrière eux d'une chance d'éviter les divisions blindées allemandes. Cela n'empêcha pas la plupart des officiers d'active de disparaître dans la nature. René Seydoux estima qu'il était de

son devoir de rester auprès de ses hommes. Et il fut fait prisonnier.

Après dix-huit mois passés dans un camp « normal », il fut transféré dans un camp de repréailles, l'Oflag XC, à Lübeck. Les autorités militaires allemandes l'avaient jugé trop peu « coopératif ». Afin d'éviter qu'une tentative d'évasion ne porte préjudice à d'autres, un « Bureau des évasions » fut créé pour coordonner les efforts des prisonniers. Mon père en fut nommé président, et aucun prisonnier, dans ce camp qui comptait plus de 3 000 officiers, qu'il soit serbe ou polonais, belge ou français, n'aurait songé à remettre en cause la décision du « juge de paix ». Il participa par ailleurs activement à l'animation du camp ; développa les sports collectifs de ballon – un moyen subreptice de maintenir chacun en forme, pour le cas où l'évasion serait imminente ; trouva, avec un vigneron champenois de ses amis, une technique pour faire du vin à partir des raisins de Corinthe que la Croix-Rouge grecque envoyait en grand nombre ; et assura à ses codétenus, jeunes ou futurs papas, des cours de gynécologie : à la grande stupéfaction des services chargés du contrôle du courrier dans le camp, sa femme lui envoyait les livres qui faisaient référence en la matière à l'époque. À la fin de la guerre, lui qui avait été fait prisonnier en mai 1940, quand il vit la plupart des officiers d'active rentrer très vite dans leurs foyers, il assura avec un ami le rapatriement de l'ensemble de son camp, et regagna Paris le dernier. C'était le 29 mai 1945.

Même si je n'étais plus en bas âge, ma mère m'imposait encore la sieste. Je me rappelle confusément une grande agitation subite ; des cris, « Papa ! Papa ! », c'étaient mon frère et ma sœur. Je ne sais plus si j'ai couru vers lui, ou si quelqu'un m'a sorti de mon lit. Je sais, en revanche, qu'on

m'a pris dans les bras. Nous sommes dans l'entrée, il y a ma mère, ma sœur et mon frère aîné. Et aussi un homme grand, droit, qui porte un uniforme, et que je ne connais pas. Cet homme, c'était mon père. J'avais six mois quand il était parti, et presque six ans quand il est revenu. Cet homme, je ne l'avais vu qu'en photo : devant une « baraque » du camp de prisonniers, il portait un long manteau et un calot. Et maintenant, il était en veste, son képi posé sur la commode. Il venait d'arriver directement de Lübeck avec l'un de ses amis, Pierre Vidal. La voiture en question est garée dans la cour, et elle est de marque allemande, mais c'est une « amie », elle a été réquisitionnée. Le mot me fait réagir : jusqu'à présent, dans mon esprit, seules les voitures françaises pouvaient être réquisitionnées, certainement pas les allemandes. Alors que le vent de l'Histoire a tourné, du haut de mes six ans, je ne comprends pas encore que le sens des mots, lui aussi, peut changer. Je veux savoir qui était au volant. Quand j'apprends que c'est surtout l'autre capitaine, et pas mon père, je suis très déçu.

Puis « il » casse le sucre d'orge de Rouen. Je n'ai jamais vu ce sucre d'orge caché dans un placard, je n'ai d'ailleurs jamais vu de sucre d'orge de ma vie, mais j'en ai souvent entendu parler. Il est large comme une pièce de cinq francs, long comme une règle de classe, et pour le casser, il faut utiliser un marteau. Ma mère l'avait acheté avec mon père lors de sa dernière permission ; c'était le 10 mai 1940, juste avant l'attaque allemande, et depuis, elle l'avait conservé. Elle me racontait, et nous racontait, que nous le mangerions tous ensemble quand mon père reviendrait. Ce n'est que bien plus tard que j'ai compris le véritable sens de ses paroles. Enfant, il ne me venait pas à l'idée qu'il ne puisse pas rentrer...

À la fin de la guerre, son attitude valut à mon père d'être élu président de l'Union des amicales de camps de prisonniers, association qui représentait alors l'ensemble des anciens prisonniers de guerre français.

Entré en 1937 chez Schlumberger, dont il fut l'un des dirigeants jusqu'à sa retraite, en 1968, il disait : « Une société, c'est trois choses : une idée, des moyens et des hommes. L'idée, Conrad et Marcel Schlumberger l'avaient eue ; les moyens, je ne les avais pas ; ma passion, ce sera les hommes. » Lui qui, avant-guerre, avait passé deux ans aux États-Unis (et qui plus est, au Texas) voyagea régulièrement après son retour de captivité. Chaque déplacement recéléait pour lui d'incroyables découvertes où sa soif très vive pour les cultures et les êtres différents trouvait à s'étancher. Il en acquit une connaissance du reste du monde peu commune pour un Français de l'époque et qui justifia sa nomination comme vice-président du Conseil supérieur des Français de l'étranger pendant de nombreuses années, le président en étant, de droit, le ministre des Affaires étrangères.

Dans les organismes officiels ou dans d'autres moins en vue comme le centre nautique des Glénans, le Centre de formation des journalistes, l'Université méditerranéenne d'été, il joua le rôle de catalyseur d'énergies, s'intéressa à la formation des jeunes, au rapprochement des cultures, à l'ouverture sur le monde. Il n'avait d'autre souci que de permettre à chacun de mieux comprendre son prochain.

C'est aux côtés de sa femme au cours d'un dîner, à Nîmes, près de Clausonne qu'il aimait tant, que René Seydoux fut à soixante-neuf ans terrassé par une crise cardiaque. Il mourut comme il avait vécu, entouré par ses amis.

## GENEVIÈVE SEYDOUX

À de rares exceptions près, les enfants aiment leur mère. Je ne dérogeais pas à la règle.

Blonde aux yeux bleus, Geneviève Seydoux mesurait 1,64 mètre et demi. Cette précision pourrait paraître ridicule ou insensée, mais ma mère aimait à souligner ce chiffre. Elle devait sans doute avoir le sentiment que ce demi-centimètre faisait toute la différence entre les petits et les autres. Elle avait beau être l'aînée de sa fratrie, elle était plus petite que son frère et que sa sœur, tout comme elle était plus petite que son père et sa mère. Peut-être avait-elle conçu un complexe à ce sujet.

Ma mère était une pure Alsacienne, une protestante au caractère bien trempé et aux convictions inflexibles. Sa croyance en l'effort était aussi marquée que son horreur du mensonge, et elle avait fait sien le principe du « *Mens sana in corpore sano* ».

Geneviève Seydoux avait une passion pour son mari, dont elle parlait avec émotion encore peu de temps avant de nous quitter. Elle avait également une grande admiration pour son père. Bien que ses parents aient vécu dans le même immeuble qu'elle, à l'étage du dessous, ma mère eut à s'occuper de trois enfants en bas âge durant la captivité de mon père. De retour en 1945, mon père disait : « Les trois aînés, quand je suis rentré, Geneviève les avait élevés. »

De cette période, du haut de mes trois pommes, je garde une poignée de souvenirs précis. En quelques occasions – très rares, car dans la famille, on n'exprime pas ses sentiments ; et ma mère moins que tout autre – j'ai vu le chagrin apparaître sur le visage de ma mère. Les nouvelles

du front devaient être mauvaises, les chances de libération par les alliés occidentaux minimes, les risques de représailles élevés. L'espoir que l'homme qu'elle aimait revienne diminuait-il qu'elle peinait à cacher son tourment, même au plus jeune de ses enfants. Je l'ai vue, attentive, précautionneuse, avec cette précision qu'elle mettait dans tout ce qu'elle entreprenait, glisser pour son prisonnier de mari des messages écrits sur du papier à cigarette dans des noix, avant de les recoller avec minutie.

La veille de la libération de Paris, nous sommes rentrés de la propriété que mes grands-parents possédaient à la campagne. Ma sœur et mon frère transpiraient sur leurs petites bicyclettes pour garder le rythme. En plus des multiples provisions qu'elle avait chargées dans les sacs, elle m'avait installé sur le porte-bagages et pédalait comme si de rien n'était. La légende familiale veut qu'une fois arrivé à Paris, je n'ai pas trouvé le voyage trop fatigant...

Le jour de la Libération, comme beaucoup de Parisiens, elle nous emmena aux Tuileries. C'était la liesse. Comme tant d'autres, nous terminâmes cette journée épique à plat ventre entre les chenilles d'une automitrailleuse. Des tirs partaient de la rue de Rivoli et, près de quatre-vingts ans plus tard, personne n'en connaît ni la cause ni les auteurs. Jamais ma mère n'aurait voulu que nous manquions un tel événement. Plus tard, elle me dit : « Nicolas, il faut savoir saisir les occasions quand elles se présentent. »

Elle était discrète sans être effacée devant son mari, bien qu'il eût, en bon Méridional, le verbe facile. Elle fut plus loquace après sa mort, estimant qu'il lui fallait occuper une place qu'il avait laissée vacante.

Diplômée de l'École du Louvre, elle portait un grand intérêt à l'art et aux artistes, à la peinture en particulier.

Elle sauva La Ruche<sup>1</sup> de la destruction, organisa sa restauration et la pérennité de son financement. Après la mort de sa mère, elle assura avec efficacité et générosité la présidence du musée Eugène-Boudin à Honfleur : elle y organisa la plus belle rétrospective de ce peintre dont elle n'acceptait pas qu'il soit qualifié de « petit maître ». Elle y sauva également la maison natale d'Erik Satie. La ville de Honfleur, à laquelle elle consacra tant de temps et d'énergie, reconnaissante, a baptisé l'une de ses rues de son nom. Même si elle n'est pas grande, c'était une de ses rues favorites, qui part du Vieux Bassin et longe la mairie.

Peu de temps avant sa mort, je m'entends lui dire : « Maman, tu devrais prendre un peu plus soin de toi. » Elle me répond : « Tu sais, à mon âge, si on s'écoute trop, on ne fait plus rien... » Elle est morte à quatre-vingt-deux ans. Cinq jours avant sa mort, elle chassait encore, une de ses passions.

1. La Ruche, située à Paris dans le XV<sup>e</sup> arrondissement, est une cité d'artistes construite en 1903 à partir d'éléments de l'Exposition universelle de 1900. En 1967, vétuste et dégradée, elle est vendue à une société de HLM. Au début des années 1970, René et Geneviève Seydoux participent activement à son sauvetage et créent la fondation La Ruche Seydoux.

*Agir ou servir*

J'ai hérité de mes anciens des valeurs qui, si elles sont parfois contradictoires, n'en sont pas moins constitutives de ce que je crois : qu'il n'y a pas de plus beau projet que d'entreprendre, que d'aller vers son risque quitte à rompre avec ce que voudrait la tradition. La société accepte plus volontiers de sages héritiers que des investisseurs indépendants. Nombre d'héritiers sont prisonniers de schémas rigides, vivent dans un conformisme et un conservatisme qu'auraient jugés sévèrement leurs illustres ancêtres. Mes débuts dans la vie furent partagés entre ces aspirations divergentes.

Nous sommes en 1959, à Toulouse. J'ai vingt ans. Je viens de débarquer dans cette grande ville universitaire. Je n'y connais personne excepté mon frère aîné, jeune marié. Je me trouve dans cette ville pour y préparer un certificat de mathématiques, physique-chimie (MPC) ; je viens de redoubler maths élém', et mon père, qui a commenté l'événement d'un « seuls les échecs sont formateurs... », tient néanmoins à ce que je poursuive des études scientifiques.

Comme j'ai peu d'attaches à Toulouse, j'y vis sans aucune contrainte, je sors de plus en plus et travaille de moins en moins... Je me rends souvent au cinéma Gaumont,

j'y découvre une copie impeccable de *La Grande Illusion*, rapportée de Moscou par l'ennemi irréductible d'Henri Langlois : Raymond Borde, le directeur de la Cinéma-thèque de Toulouse. Malgré les décennies, *La Grande Illusion* restera mon film préféré : bien que le ressort essentiel de mon panthéon personnel – l'amour – ne soit esquissé qu'à la toute fin du film, cet hommage à l'honneur et à l'amitié résonne toujours aussi fortement en moi. J'imagine qu'avoir eu un père officier prisonnier des Allemands pendant cinq ans n'est pas tout à fait étranger à cette osmose culturelle...

L'année universitaire 1959 commence pour moi le 12 novembre, pour se terminer le 19 décembre. Je pars faire du ski. Quatre jours plus tard, je me casse la jambe. À cause d'un exceptionnel concours de circonstances, je vais devoir subir une demi-douzaine d'interventions chirurgicales, et perdre ainsi deux années d'études : mes os et mes muscles sont en effet dans un tel état qu'il va me falloir réapprendre à marcher ; les staphylocoques s'invitent dans la partie et requièrent de fréquents traitements aux antibiotiques, qui me fatiguent et me privent de la concentration nécessaire à des lectures approfondies. Malgré les visites des amis et des membres de la famille, je vis dans une solitude qui semble dilater le temps. Cela me laisse le loisir de réfléchir : il serait temps que je fasse quelque chose de ma vie. La plupart de mes sujets d'études m'ennuient : en mathématiques, je ne comprends rien aux ensembles ; en chimie, ma mémoire trop peu développée m'empêche de retenir les formules ; seule la physique trouve grâce à mes yeux, et encore... Clairement, ce certificat scientifique n'est pas fait pour moi, ou moi pour lui, et Toulouse, après ces deux années de « flottement », me semble très loin.

C'est décidé : je vais m'inscrire à Sciences Po. Je ne peux pas dire que cette décision ait enchanté mon père : comme il avait été le secrétaire général de l'école pendant sept ans avant de rejoindre Schlumberger, il craignait que je ne sois pas à la hauteur, et que le nom de Seydoux ne soit plus synonyme d'excellence... J'allais m'efforcer de le détromper.

Il faut voir dans ma décision l'influence de cette « diplomate » si caractéristique du côté Seydoux de ma famille qui se marie bien avec mon intérêt pour l'histoire et la politique, fréquents sujets de conversation autour de la table familiale. J'avais pleuré lors de la chute de Diên Biên Phu, j'étais très inquiet des « événements » qui avaient cours en Algérie, et si je n'avais pas vu d'un bon œil le coup de force grâce auquel le général de Gaulle était revenu au pouvoir, je reconnaissais que sa politique était d'un autre niveau que celle de ses prédécesseurs. Trouvant enfin des sujets qui m'intéressaient, je me mis sérieusement au travail : je fis Sciences Po avec la volonté affirmée d'intégrer ensuite l'ENA.

#### MARIE SEYDOUX

Je me marie pour cinquante-deux ans. Personne ne m'a autant marqué.

À plusieurs titres, je pourrais dire que Marie avait beaucoup de points communs avec ma grand-mère Schlumberger : elle était belle, séductrice, intelligente, cultivée, indépendante, et ne craignait rien ni personne. Elle était surtout dotée d'un franc-parler propre à désarçonner Louis XIV de sa statue équestre, et d'une totale liberté

d'esprit. Autant de qualités rares de nos jours, mais dont je ne suis pas sûr qu'elles étaient plus répandues à l'époque où nous nous sommes connus.

En plus de son exceptionnelle beauté et de son charme inouï, Marie avait une grande aisance avec son corps, et en avait logiquement conçu un amour profond de la danse. Elle était portée vers les arts, à commencer par la peinture, et peu versée dans l'algèbre et la géométrie. Elle avait le talent de savoir dessiner, allié au sens du beau et de l'harmonie, ce qui l'a menée à diriger, pendant trente ans, un magasin consacré dans un premier temps à l'habillement des enfants chics. Je ne crois pas qu'on ait vu plus belles robes de baptême que celles qui étaient vendues dans sa boutique. Elle développa ensuite son activité dans le linge de maison.

Certains diraient : « Superficiel. » Mais pas du tout : Marie s'y engagea corps et âme, nouant des relations avec tous ceux qui partageaient avec elle le sens du raffinement. Mais l'essentiel n'était pas là. Marie pouvait se montrer complexe par mer calme. En revanche, elle n'était jamais prise en défaut dans la tempête. Elle savait faire front, écoutait aussi longtemps que nécessaire, soutenait sans faiblir ceux qui en avaient besoin dans les grands moments d'abattement, de découragement, de doute. Comme le dira si bien son frère Gilles : « Marie ne se laissait pas aller aux confidences mais les recevait fréquemment, elle les attirait... » Lorsque j'ai connu des difficultés avec deux de mes amis, qui étaient aussi les siens, elle fut la seule personne à tout faire, à faire tout, pour que les relations redeviennent plus fluides et, dans un cas, amicales.

Accompagné de Marie, je fis mon service dans la coopération en Côte d'Ivoire. J'y avais un titre ronflant, « professeur de terminologie administrative », qui fleurait bon la

ruche bourdonnante de Normale sup, mais s'apparentait davantage à un monitorat de colonie de vacances. En pleine brousse, à douze heures de route d'Abidjan, j'ai manqué y mourir d'un empoisonnement. Le toubib, plus proche des jeunes Africaines que des termes de son serment d'Hippocrate, avait envisagé de m'opérer de l'appendicite, et Marie en s'y opposant m'a sauvé. Là-bas, la vie active m'a saisi et l'envie de bachoter m'est passée.

## LA DÉFAITE

Ma scolarité et mon rang de sortie à Sciences Po laissaient présumer un succès à l'ENA. En 1963, parmi les huit premiers, ceux qui portaient des numéros pairs ont intégré directement la prestigieuse école. Pour les autres, on verrait plus tard... J'étais troisième... L'admissibilité à l'ENA s'éloignait donc de moi de manière définitive. La haute fonction publique m'était interdite et je devais m'y résoudre : je ne servais pas.

Le parcours que j'avais envisagé – je souhaitais être inspecteur des finances, fonctionnaire à vie – se voyait réduit à néant. Il me fallait entrer dans le secteur privé. Je ne m'étais pas préparé à cette hypothèse. Porté, ou forcé, par les circonstances, j'accomplis alors le retournement sans doute le plus réussi de mon existence.

Je voulais d'abord me démarquer de mes anciens condisciples, ceux qui, ayant été comme moi collés à l'ENA, se précipitaient vers les banques et les assurances. Je cherchais une entreprise où les gens de mon espèce seraient rares : une société industrielle jeune et dynamique dans un secteur en pleine croissance. J'espérais ainsi avoir moins de

concurrents, plus de chances de faire mon trou, et grimper plus vite dans la hiérarchie.

C'était une époque où trouver un emploi n'était pas un sujet. Pour un jeune diplômé qui parlait passablement une langue étrangère et qui avait une petite expérience internationale, les propositions étaient nombreuses. J'en sélectionnai trois : Breguet, Matra et la CII (Compagnie internationale pour l'informatique). À ma grande surprise, mon passage à Sciences Po et ma préparation du concours de l'ENA n'intéressaient aucune de ces sociétés. En revanche, elles m'offraient toutes un poste au service juridique – à moi, qui avais toujours considéré mes études de droit comme un « bouche-trou ». Je choisis la CII.

#### LA CII : KOUFRA

La CII<sup>1</sup> est née du Plan Calcul, voulu par le général de Gaulle après que les Américains eurent refusé de vendre les supercalculateurs nécessaires à la France pour se doter de la bombe atomique. Elle avait pour actionnaires la CGE (Compagnie générale d'électricité), Thomson et Schneider, trois des plus grandes sociétés industrielles françaises de l'époque.

J'y ai été engagé comme juriste le 1<sup>er</sup> janvier 1967. Dans un ensemble qui comptait plus de 3 000 personnes, j'étais le seul diplômé de Sciences Po, le seul licencié en droit.

1. La CII (se prononce « C2I ») est née le 1<sup>er</sup> janvier 1967 de la fusion des sociétés françaises fabriquant des ordinateurs, à l'exception de Bull, qui refuse de s'y associer. De 1967 à 1970, date de mon départ, le chiffre d'affaires passe de 264 millions de francs à 509 millions de francs, et les effectifs de 3 200 personnes à 5 000.

À l'exception du directeur du personnel, tous les cadres étaient des ingénieurs. Moi qui cherchais la singularité, je n'ai pas été déçu.

Le lendemain de mon arrivée, on m'a demandé de préparer des contrats de location-gérance entre la CII et les sociétés qu'elle était appelée à absorber<sup>1</sup>. Le terme de « location-gérance » m'était inconnu. Dans la documentation juridique, les seuls exemples cités concernaient des petits commerces – très éloignés de la taille et des enjeux propres à la CII.

Je m'y suis mis.

Un monde nouveau s'ouvrait à moi. Je n'avais quasiment pas de patron administratif, et dépendais de la direction générale. Je ne savais presque rien, ce qui ne les empêchait pas de me faire confiance. Je n'apprenais plus pour réciter, mais pour créer. Ce fut une période intense, marquée par le souci constant de ne pas décevoir. Je fis de nombreux séjours en Californie où, à des milliers de kilomètres de la paperasserie française, je mesurai ce que signifient les mots « efficacité » et « fiabilité ». Au bout de quelques mois, le travail accompli ayant dû convaincre, je fus nommé secrétaire du conseil d'administration. Indépendant des groupes actionnaires, j'étais alors le seul juriste. Je reçus ce conseil de la part d'un administrateur : « Votre rôle est de faire dire à chacun ce qu'il aurait voulu dire, et de passer sous silence ce qu'il souhaiterait ne pas avoir dit. » Plus facile à dire qu'à faire, mais précieux conseil.

J'étais passionné par mon travail, mais je ne souhaitais pas devenir un juriste de plus en plus pointu. Dépourvu

1. La CAE (Compagnie européenne d'automatisme électronique), filiale de la CGE et de Thomson, et la SEA (Société d'électronique et d'automatisme), filiale de Schneider et Analac, filiale commune.

de toute connaissance technique, peu doué pour le « baratin commercial », il était indispensable, pour devenir un « bon manager », que je regarde un peu vers la finance. Et qui disait finance disait Londres, ou New York – et avec les années, plutôt New York que Londres. Je demandai conseil à mon frère Jérôme. Il en glissa un mot à Jean Riboud, lequel connaissait bien certains des associés de Morgan Stanley, et ceux-ci acceptèrent de m'« accueillir » pour un an.

Quand j'annonçai mon départ à la CII, personne ne chercha à me retenir, à mon grand dépit. Les semaines passèrent, et le jour du départ se faisait de plus en plus proche... On me proposa alors de devenir... secrétaire général. Mais ma décision était prise. Il n'était plus question de faire marche arrière, même s'il ne m'était pas indifférent de savoir qu'on tenait à moi... Une façon de gommer professionnellement mon échec à l'ENA.

#### MORGAN STANLEY : BIR HAKEIM

Septembre 1970. Nous sommes à bord du *France*, Marie et moi, et nous nous apprêtons à passer une année tout au plus à New York. C'est en effet ce qu'indique le contrat que j'ai signé avec Morgan Stanley, et la promesse que j'ai faite à mon épouse. Au cours des vingt-quatre premières heures de la traversée, le bateau affronte une queue d'ouragan dans l'Atlantique nord, qui ne manque pas de nous secouer. Je ne sais s'il faut y voir un présage des suites de ce voyage quelque peu ballotté, mais l'accostage professionnel à New York est tout aussi brutal.

En France, j'étais le chef du service juridique d'une

société comptant 5 000 salariés, et à New York, je devenais un *junior associate* au sein d'une communauté dont j'étais censé parler parfaitement la langue et comprendre les codes. Pour un ancien cadre supérieur de la CII, l'aspect le plus comique était les cours obligatoires d'informatique, qui nous étaient dispensés à huit heures du matin. Le soir, je suivais des cours de comptabilité à la New York Business School. Si on ajoutait à cela les métros bondés qu'il fallait prendre pour effectuer le trajet Downtown-Midtown aller-retour, et dont quiconque ne pouvait sortir qu'en nage, le jeune cadre dynamique que je croyais être à Paris était ramené au niveau des jeunes diplômés, de dix ans mes cadets et à peine sortis de leur université. Ceux-ci, les canines acérées, trépignaient à l'idée de montrer qu'ils étaient les meilleurs.

À la CII, je ne savais rien, apprenais tout et exerçais des responsabilités. Là, je n'en savais pas plus, mais j'étais un pion parmi les autres, au cœur d'une exceptionnelle machine élitiste. Je trouvais tout ce que j'avais voulu éviter quatre ans plus tôt, à commencer par la concurrence perpétuelle pour le sommet de la hiérarchie...

Le 140 Broadway, siège de cette société considérée comme la meilleure de la place, faisait face à un chantier titanesque : celui des tours jumelles du World Trade Center. En dehors des nombreuses heures que je passais dans mon bureau, je découvrais aux États-Unis un paysage audiovisuel qui n'avait rien à voir avec son homologue européen.

Dans tous les pays européens, les télévisions étaient des services publics<sup>1</sup> aux ambitions culturelles et éducatives

1. Royaume-Uni : BBC ; Italie : Rai ; France : ORTF...

affirmées (même si la distraction n'en était pas bannie, cher Guy Lux) ; aux États-Unis, à l'exception de PBS<sup>1</sup>, les nombreuses chaînes privées vivaient uniquement de la publicité, donc de l'audience. J'entendais souvent cette phrase : « L'avenir est à la télévision », et derrière cette analyse, qui ne me convainquait pas, se cachait un jugement sur l'état du cinéma américain. Celui-ci, en effet, ne se portait pas bien.

À Paris, le cinéma faisait partie de la vie. « Dans les dîners en ville » – expression que j'abhorre –, chacun parlait du dernier Bergman pour ne pas évoquer le dernier Belmondo, plaisir coupable et gardé sous silence... À New York, les films n'étaient pas un sujet de conversation. On les réservait aux *teenagers*, aux adolescents qui vont l'été dans les salles obscures parce que l'air conditionné y est de meilleure qualité qu'à domicile. À la télévision américaine, indépendamment des sacro-saints matchs de foot, les plus grands succès d'audience étaient les films : le téléviseur ne tue pas le film, il lui offre une vie nouvelle. Aux millions de spectateurs qui se sont déplacés pour le voir dans des cinémas s'ajoutent ceux qui le revoient comme ceux qui le découvrent devant leur petit écran. Mais cette formidable possibilité avait ses effets pervers : elle contribuait à vider les salles de cinéma, comme si les livres de poche avaient privé les livres brochés de lecteurs. À New York, la plupart des cinémas programmaient deux films à la suite, ce qui ne facilitait pas leur identification. Le personnel d'accueil avait disparu, et si par malheur un spectateur ne pouvait pas assister à la première séance, il devait slalomer entre les boîtes de pop-corn abandonnées et les canettes de Coca-Cola vides. Une fois

1. Public Broadcasting System.

ces périlleuses acrobaties menées jusqu'à leur terme, quelle n'était pas la déception de devoir s'asseoir dans des sièges inconfortables, de constater l'absence de moquette au sol et de subir, pour des raisons de sécurité, une projection qui s'effectuait dans une salle semi-éclairée.

Au cours de ma vie, j'ai pu voir toutes sortes de salles de cinéma. J'ai le souvenir, par exemple, des salles d'Abidjan, tout en béton, avec des demi-toits créés pour faire circuler l'air frais : cela donnait un petit quelque chose en plus aux séances, surtout pendant la saison des pluies où un rideau de trombes d'eau séparait le public de l'écran. Sans aller jusqu'à ce degré d'austérité pittoresque, la plupart des salles new-yorkaises n'atteignaient pas un niveau de qualité suffisant pour attirer à elles les spectateurs aisés et cultivés.

C'est au cours de cette année à New York que j'ai compris une chose fondamentale : pour que l'éventuel spectateur sorte de chez lui, il n'y a qu'une solution, lui offrir des conditions de projection qu'il n'a pas, et ne pourra jamais avoir, à domicile. Le cinéma est une expérience qui doit être exceptionnelle. C'est toujours vrai aujourd'hui.

À mon retour en France, en septembre 1971, j'intégrai la filiale française, Morgan & Cie, avec un contrat en bonne et due forme.

Nous étions, de très loin, les premiers émetteurs en euro-dollars et propositions aux marchés financiers des émissions d'emprunts, des augmentations de capital ou des introductions en Bourse tant pour les grandes sociétés américaines que pour leurs homologues européennes. Nous ferions ainsi le plus important placement de l'époque, un milliard de dollars, pour le financement du premier grand parc pétrolier de la mer du Nord. Nous allions également introduire sur le marché tous les grands groupes japonais,

ce qui me vaudra de me rendre plusieurs fois dans leur pays ; j'y menai des négociations qui m'attireront le respect de mes supérieurs. Ceux-ci me proposèrent de m'installer à Tokyo. Je déclinai. J'avais d'autres idées en tête.

Je voulais vivre l'aventure. J'avais besoin d'être acteur et non plus simple spectateur.

*Gaumont*

Je sais lire un bilan, rédiger un contrat. Surtout, je veux être passionné par ce que je fais, me trouver un domaine ou une cause où je pourrais m'impliquer totalement. J'ai à ma disposition un patrimoine, et je suis prêt à l'investir, à agir comme d'autres membres, nombreux, de ma famille, qui ont créé leur entreprise ou leur fondation. Je m'ouvre de ce souhait, de cette envie, à mon ami Paul Lepercq.

PAUL LEPERCQ

*Le financier éclectique*

Fils du résistant Aimé Lepercq, ministre des Finances de Charles de Gaulle, compagnon de la Libération mort dans un accident de la route en novembre 1944, Paul Lepercq a été reçu à Polytechnique avant le décès de son père. Il est parti ensuite s'installer aux États-Unis, pays dont il rêvera d'être citoyen, ce qu'il deviendra.

Intelligent, travailleur, doté d'une mémoire à toute épreuve qui en surprenait plus d'un, Paul Lepercq a mené une carrière exemplaire à New York, où il est devenu le

président et le principal actionnaire d'une société d'investissement, nommée alors Lepercq de Neufelize. Il n'était pas qu'un brillant financier. C'était un homme qui se plaisait à cultiver la singularité, sa singularité. Il possédait le romanesque de ces personnages cosmopolites dont on dirait toujours qu'ils sortent d'un avion : costume gris, chemise blanche, cravate noire de sept heures à minuit – et ce quel que soit le pays, quelle que soit la saison –, il se déplaçait un jour sur deux et n'enregistrait jamais le moindre bagage à l'aéroport. En « homme pressé », il était possédé par l'angoisse de perdre du temps, de perdre son temps. Il était aussi un ascète : très soucieux de sa forme physique et de sa personne, il pratiquait la danse comme l'aviron, et l'inviter à déjeuner relevait de la gageure ou du casse-tête, car ses repas consistaient la plupart du temps en un yaourt, agrémenté d'une pomme pour le dessert. Devenu citoyen américain, il disposait d'un vocabulaire incroyable qui aurait suscité l'envie de bien des anglophones, mais – singularité oblige – se plaisait à prononcer les mots avec un accent français que même les douaniers de Menton avaient perdu... Je me rappelle une phrase : « Nicolas, tous les étrangers rêvent de perdre leur accent d'origine pour être comme tout le monde. Il ne faut pas être comme tout le monde. » Force est de constater que Paul Lepercq était fidèle à cette ligne de conduite.

Même si je l'avais croisé auparavant, j'ai fait véritablement sa connaissance en 1958, lors de mon premier séjour prolongé aux États-Unis. Par la suite, je le verrai à chacun de mes déplacements outre-Atlantique, notamment en 1970 et 1971. Nous commencerons alors à nouer des liens qui excéderont le seul domaine professionnel.

Je revois le moment où j'ai évoqué avec lui mon intention

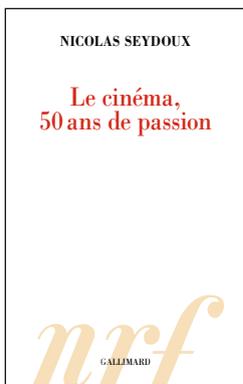
NICOLAS SEYDOUX

## Le cinéma, 50 ans de passion

Nicolas Seydoux est depuis cinquante ans président d'une firme au nom mythique : la Gaumont. Depuis 1974, il vit de l'intérieur la grande aventure du cinéma français, les succès fulgurants ou inespérés, les échecs inattendus, les projets démesurés, aux côtés de personnalités aussi singulières que fascinantes.

Ces Mémoires nous entraînent dans l'existence d'un passionné du septième art : Nicolas Seydoux y esquisse les portraits d'acteurs, de producteurs et de réalisateurs (Depardieu, Duras, Fellini, Godard, Lautner, Pialat, Poiré, Rassam, Toscan du Plantier...), et revient sur l'élaboration, le tournage et le destin de grands films. Il raconte aussi les coulisses de l'industrie, le rachat de Gaumont au début des années 1970, les vastes projets de réfection de salles de cinéma, les désirs d'expansion en Italie, ou au Brésil, les réformes structurelles entreprises sur le long terme... tout ce qui, en somme, préparera et bâtira la légende de cette entreprise souvent surnommée « la Marguerite ».

Avec *Le cinéma, 50 ans de passion*, cette figure de premier plan, mais discrète, du cinéma français se confie pour la première fois.



**Le cinéma, 50 ans de passion**  
**Nicolas Seydoux**

Cette édition électronique du livre  
*Le cinéma, 50 ans de passion* de Nicolas Seydoux  
a été réalisée le 16 janvier 2024 par les Éditions Gallimard.  
Elle repose sur l'édition papier du même ouvrage  
(ISBN : 9782073031433 - Numéro d'édition : 611332).  
Code produit : U58723 - ISBN : 9782073031457.  
Numéro d'édition : 611334.