

N° 8

# SÉNAT

PREMIÈRE SESSION ORDINAIRE DE 1985-1986

---

Annexe au procès-verbal de la séance du 2 octobre 1985.

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des Finances, du Contrôle budgétaire et des Comptes économiques de la Nation (1), sur le contrôle des entreprises publiques : secteur public industriel élargi en 1982.*

Par MM. Maurice BLIN, Jean CHAMANT, André FOSSET  
et Henri TORRE,

Sénateurs.

---

(1) *Cette Commission est composée de : MM. Edouard Bonnefous, président ; Geoffroy de Montalembert, Jacques Descours Desacres, Tony Larue, Jean Cluzel, vice-présidents ; Modeste Legouez, Yves Durand, Louis Perrein, Camille Vallin, secrétaires ; Maurice Blin, rapporteur général ; MM. René Ballayer, Stéphane Bonduel, Jean Chamant, Pierre Croze, Gérard Delfau, Michel Dreyfus-Schmidt, Henri Auffaut, Marcel Fortier, André Fosset, Jean François-Poncet, Jean Francou, Pierre Gamboa, Henri Goetschy, Robert Guillaume, Fernand Lefort, Georges Lombard, Michel Manet, Jean-Pierre Masseret, Michel Maurice-Bokanowski, Josy Moinet, René Monory, Jacques Mossion, Bernard Pellarin, Jean-François Pintat, Christian Poncelet, Mlle Irma Rapuzzi, MM. Joseph Raybaud, Maurice Schumann, Henri Torre, André-Georges Voisin.*

## SOMMAIRE

	Pages
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	5
<b>Chapitre premier. - Les nationalisées au cœur du débat politique</b> .....	7
<b>A. - Des contradictions insurmontables</b> .....	9
1. La fiction des contrats de plan .....	9
a) Le discours sur l'autonomie et les missions du secteur public .....	9
b) Les charmes de l'exégèse .....	11
2. Entre l'asphyxie et l'infraction .....	15
a) Une situation de blocage juridique .....	15
b) Le choix de l'illégalité .....	17
c) La « réserve indienne » .....	20
3. La logique « rétro » de l'arsenal .....	21
a) Une logique commune .....	22
b) Des implications radicalement différentes .....	23
c) Un processus de décision pervers .....	25
<b>B. - Le prix d'une convalescence</b> .....	27
1. Le paradoxe du retour à l'équilibre financier .....	27
a) Les résultats enregistrés .....	30
b) Les performances réelles .....	33
1° Les groupes industriels ne sont plus ce qu'ils étaient .....	34
2° Le retard sur l'étranger .....	37
2. Un gigantesque effort financier de la collectivité .....	39
a) Les concours de l'Etat actionnaire et de ses appendices financiers .....	40
1° Les dotations en capital .....	40
2° Les prêts participatifs .....	44
b) Un recours accru au marché financier .....	46
1° Un coefficient multiplicateur .....	47
2° Des instruments privilégiés .....	48
<b>Chapitre II. - Les métiers traditionnels : du lifting à la chirurgie</b> .....	53
<b>A. - Rhône-Poulenc : un succès sur mesure</b> .....	55
1. L'embellie de la chimie mondiale .....	55
2. La révolution des structures de la chimie française .....	58
a) Vers trois spécialisations .....	58
b) Un nouveau jeu : le « mistigri financier » .....	62
1° Les difficultés de l'intervention budgétaires de l'Etat .....	62
2° Le bonheur des uns fait le malheur des autres .....	64

	Pages
	—
3. Les limites du renouveau de Rhône-Poulenc .....	67
a) Les progrès réalisés .....	67
b) Un endettement alarmant .....	72
<b>B. - Pêchiney : le retour aux sources</b> .....	78
1. Un redressement inespéré .....	78
2. Une internationalisation accrue .....	84
3. Un autofinancement insuffisant .....	88
<b>C. - Saint-Gobain : Quelle stratégie de rechange ?</b> .....	92
1. Un groupe soutenu par son implantation à l'étranger .....	92
2. A l'affût d'une nouvelle diversification .....	100
a) Le faux pas de l'aventure informatique .....	100
b) Le statut de nationalisé : un handicap lourd à porter .....	103
1° Un quart du capital de la Société générale d'entreprise Sainrapt et Brice (S.G.E.-S.B.) déficitaire .....	104
2° ...contre un cinquième de la Compagnie générale des eaux hostile .....	107
<b>Chapitre III. - L'avenir : le défi électronique</b> .....	111
<i>Introduction</i> .....	112
1. Les caractéristiques des marchés de l'électronique .....	112
a) Une atomisation du marché dans un cadre déréglementé .....	112
b) La convergence des technologies .....	113
c) Un mouvement accéléré d'alliances internationales .....	114
2. La filière électronique appliquée au groupe public français .....	115
<b>A. - La Compagnie générale d'électricité : un triomphe fragile</b> .....	119
1. Le confort des bénéficiaires .....	119
a) La situation financière de la C.G.E. ....	120
1° Les résultats de la société mère .....	120
2° Les résultats du groupe .....	121
b) La véritable autonomie de gestion .....	123
1° Des relations discrètes avec l'Etat actionnaire .....	123
2° Une gestion efficace des participations .....	125
2. Les dangers du monopole .....	129
a) Une ambition enfin comblée .....	129
1° L'industrie du téléphone en 1981 .....	129
2° L'accord C.G.E.-Thomson .....	131
b) Un pari risqué .....	135
1° Une mise en œuvre difficile .....	136
2° A la recherche d'alliances internationales .....	138
<b>B. - Thomson recentré</b> .....	141
1. Une restructuration profonde .....	141
a) Un recentrage sous contrainte .....	141
1° A la recherche d'un désinvestissement majeur .....	142
2° L'équilibre financier .....	144
b) Un discours gestionnaire .....	147
1° Une simplification des structures .....	148
2° Une ouverture sur le capital privé .....	151

	Pages
2. La spécificité de Thomson .....	153
a) Trois métiers dans l'électronique professionnelle .....	154
1° L'électronique militaire .....	154
2° Les composants électroniques .....	155
3° Le médical .....	156
b) Les aléas du grand public .....	157
1° La recherche d'une taille internationale .....	157
2° Un certain nombre de déconvenues .....	160
C. - Pourquoi la C.G.C.T. ? .....	162
1. L'Etat français au secours d'I.T.T. ....	162
a) L'histoire d'une nationalisation .....	162
b) Un bilan d'entrée catastrophique .....	163
2. Sinistre au Koweït .....	164
a) Un diagnostic accablant .....	165
b) Une reprise en main .....	168
3. La C.G.C.T. à la recherche d'un fonds de commerce .....	169
a) La commutation publique : une sous-traitance fragile .....	170
b) Une volonté de diversification .....	172
D. - Bull : la fin d'un projet séduisant .....	176
1. L'échec d'une coopération avec Saint-Gobain et Olivetti .....	176
a) Les atouts d'un projet européen .....	176
b) La liquidation .....	178
1° Une carte bien mal jouée .....	178
2° Des conséquences prévisibles .....	179
2. L'ampleur du défi informatique français .....	180
a) L'ultime avatar de Bull .....	180
1° Une suite de bouleversements .....	181
2° ...dont la nationalisation est le dernier épisode .....	182
b) Une situation financière en voie de redressement grâce à un afflux de fonds publics .....	184
1° Une relative amélioration des comptes .....	184
2° Des concours publics considérables .....	186
c) Quelle stratégie pour Bull .....	190
1° Une remise en ordre nécessaire .....	191
2° Une série d'accords internationaux .....	192
3° Tenir compte des évolutions inéluctables .....	194
E. - Matra, le joker des nationalisées .....	195
1. Une nationalisation négociée .....	195
a) La consistance préservée du groupe .....	196
b) Une nationalisation à 51 % par apport de fonds propres .....	197
c) Matra ou la Comédie-Française .....	199
2. Une diversification difficile dans l'immédiat .....	200
a) Le poids encore prédominant du militaire .....	201
b) La recherche de synergies .....	205
1° Un grand nombre de filiales en difficulté .....	205
2° Les répercussions sur la situation du groupe .....	206
3° Vers une consolidation .....	209

	Pages
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	213
<b>ANNEXES</b> .....	219
<b>Annexe I. - Composition du groupe permanent d'étude et d'information sur les entreprises nationalisées</b> .....	219
<b>Annexe II. - Le coût du secteur public</b> .....	220
1. Les opérations complexes d'extension du secteur public .....	220
a) L'application de la loi de nationalisation du 11 février 1982 .....	220
b) L'achèvement du programme de nationalisation par des voies diverses .....	221
2. Le coût effectif d'acquisition du secteur public élargi .....	223
a) Le service des intérêts et l'amortissement des obligations indemnitaires C.N.I. .	223
b) Les opérations ponctuelles en capital .....	224
<b>Annexe III. - Les modalités de financement de la Caisse nationale de l'industrie</b> .....	226
1. Les versements du budget de l'Etat à la C.N.I. ....	226
2. La redevance versée par les groupes industriels eux-mêmes .....	226
3. Un procédé en lui-même contestable .....	228
4. ...dont l'application ne va pas sans surprise .....	228
<b>Annexe IV. - La société française de participations industrielles ou comment la banque Chaix est devenue actionnaire de la Compagnie générale d'électricité</b> .....	229
1. Une société écran .....	229
2. Un dividende fort modeste .....	230
3. ...payé en monnaie C.G.E. ....	230
<b>Annexe V. - La France à contre-courant : les exemples étrangers</b> .....	233
1. Les expériences anglo-saxonnes .....	233
a) La déréglementation aux Etats-Unis .....	233
b) Le programme de privatisation en Grande-Bretagne .....	234
2. Une myriade d'exemples .....	237
<b>Annexe VI. - Programme de travail du Rapporteur chargé de suivre et d'apprécier les groupes publics du secteur électronique</b> .....	240
<b>Annexe VII. - Dassault : une nationalisation spectacle ou le problème du contrôle parlementaire</b> .....	242
<b>Annexe VIII. - La mise en place de l'accord C.G.E.-Thomson dans les télécommunications.</b>	249
<b>Annexe IX. - Profits et objectifs à long terme sont-ils compatibles ? Le point de vue de Thomson</b> .....	255
<b>Annexe X. - Est-ce qu'ils y croient ? Les présidents et la nationalisation</b> .....	257

## AVANT-PROPOS

En janvier 1982, la commission des Finances du Sénat a décidé de constituer en son sein un groupe permanent d'étude et d'information sur les entreprises nationalisées (1) pour mettre pleinement en œuvre les prérogatives du Parlement en matière de contrôle des entreprises publiques.

Le projet initial de procéder chaque année à un travail d'investigation, alternativement sur les sociétés industrielles et sur les banques a été respecté à ce jour.

La commission des Finances a publié, en janvier 1983, un rapport d'information sur les cinq sociétés industrielles nationalisées par la loi du 11 février 1982 (2) présentant une sorte de bilan d'entrée de la situation économique et financière de ces groupes.

En juin 1984, elle a rendu public un rapport d'information sur le secteur public bancaire (3) analysant les premiers effets de la nationalisation et les grandes lignes des évolutions prévisibles.

Le présent rapport constitue la troisième étape des travaux du groupe d'étude.

Il est consacré au secteur public industriel élargi en 1982 : Compagnie générale d'électricité, Thomson, Pêchiney, compagnie de Saint-Gobain, Rhône-Poulenc, Matra, Bull, Compagnie générale de constructions téléphoniques.

Il présente une analyse de la situation de ces groupes industriels, de leur rapport tant avec l'Etat actionnaire qu'avec leur environnement concurrentiel et constitue une réflexion sur le pari de la nationalisation.

---

(1) Voir annexe I : Composition du groupe d'étude.

(2) Rapport d'information sur le contrôle des entreprises publiques : sociétés industrielles nationalisées par la loi du 11 février 1982 fait par MM. Edouard Bonnefous, Maurice Blin, Josy Moinet, René Tomasini et Henri Torre, au nom de la commission des Finances du Sénat n° 179, première session extraordinaire 1982-1983.

(3) Rapport d'information sur le contrôle des entreprises publiques : banques nationalisées par la loi du 11 février 1982 fait par M. Maurice Blin, au nom de la commission des Finances du Sénat n° 375, seconde session ordinaire 1983-1984.

## CHAPITRE PREMIER

### LES NATIONALISÉES

### AU CŒUR DU DÉBAT POLITIQUE

La nationalisation de huit des principaux groupes industriels français mise en œuvre en 1982 constituait un pari risqué :

- **pari coûteux** pour la collectivité nationale : à la mise initiale que représente l'indemnisation des anciens actionnaires - 15 milliards de francs déjà dépensés au 31 juillet 1985 (1) - s'ajoutent en effet les concours publics nécessaires à l'apurement des pertes enregistrées depuis 1982 ;

- **pari à contre courant** des évolutions observées chez nos principaux partenaires économiques dont la politique consiste, au contraire, à déserrer les contraintes de la gestion étatique pour permettre aux entreprises de relever le défi de la compétition internationale et de l'évolution technologique et remédier à la crise des finances publiques (2) ;

- **pari, surtout, auquel plus personne aujourd'hui ne croit guère** : ni l'opinion publique (3), ni même, semble-t-il, le Gouvernement qui, à un foisonnement d'objectifs tirés d'une conception extensive de l'intérêt général, a fini par substituer la règle simple de l'équilibre financier.

Reste le succès ou l'échec, non pas de la nationalisation, mais des entreprises qui en ont été l'objet et dont les performances risquent de constituer l'enjeu d'un débat partisan.

Deux écoles, en effet, s'affrontent, fortes chacune d'une logique en forme de dilemme.

Pour les tenants de la nationalisation, ou bien les entreprises publiques font des bénéfices et on ne voit pas pourquoi elles

---

(1) Voir annexe II : le coût d'acquisition du secteur public et annexe III : les modalités de financement de la Caisse nationale de l'industrie.

(2) Voir annexe V : la France à contre-courant.

(3) Qui aujourd'hui pourrait affirmer comme l'a fait le Premier ministre à l'Assemblée nationale le 8 juillet 1981 que les Français « ne cessent de témoigner leur admiration et leur prédilection pour les entreprises nationales » ?

devraient être dénationalisées ; ou bien elles font des pertes et dans ce cas quel épargnant voudrait y placer son argent ?

Il est donc urgent de ne rien faire qui puisse troubler la sérénité de ces entreprises.

Pour les partisans de la privatisation, ou bien la nationalisation entraîne l'application d'une logique autre que celle de l'économie de marché et les entreprises publiques ne survivent qu'au prix d'une ponction insupportable sur la richesse nationale ; ou bien elles se soumettent aux règles sévères de la bonne gestion et de la compétition internationale. Dans ce cas, qui peut mieux garantir cette orthodoxie sinon le statut privé ?

Il doit donc être mis un terme à une expérience vouée à la contradiction et finalement à l'échec.

En réalité, la réponse à ce débat apparemment sans issue est apportée par Michel Charzat lorsqu'il écrit « Ne jouons pas l'industrie française à la roulette électorale » (1).

Certes, par cette formule, le président du Haut Conseil du secteur public entend affirmer que la nationalisation relève « d'un acte de souveraineté nationale ». Mais ce faisant, il souligne paradoxalement le grief majeur qui peut lui être fait : celui d'avoir placé l'entreprise au cœur d'un rapport de pouvoir dominé par le politique.

Dans ces conditions, il y a quelque naïveté à s'étonner qu'elle devienne l'objet d'une polémique d'autant plus véhémement que les pouvoirs publics se livrent à des bilans à l'évidence partiels (2) et partiels et de surcroît prématurés. Il suffit d'indiquer par exemple, qu'au moment où les sociétés américaines publiaient leurs résultats du premier trimestre 1985, les états-majors ministériels français s'interrogeaient encore sur le niveau réel - 9 ou 14 milliards de francs ? - des pertes de Renault pour l'exercice 1984.

Ainsi, seul un large débat, aussi complet et objectif que possible, peut éclairer un problème que le parti pris politique tend inévitablement à obscurcir.

Ce débat, le présent rapport voudrait contribuer à l'introduire.

---

(1) *Le Monde* du 12 avril 1985.

(2) Cf. Conférence de presse de Mme le ministre du Redéploiement industriel en date du 27 mars 1985 présentant un bilan d'un secteur public industriel dont le périmètre varie en fonction des besoins de la démonstration. Qu'elle serait belle, effectivement, l'entreprise publique qui investirait comme Renault, aurait les résultats de la C.G.E., ne demanderait rien à personne comme Matra, serait docile aux injonctions stratégiques de l'autorité de tutelle comme Saint-Gobain, embaucherait comme... il est vrai que lorsqu'on aborde l'emploi, le rêve devient cauchemar !



## A. - DES CONTRADICTIONS INSURMONTABLES

Près de quatre ans après les nationalisations, un premier bilan peut être avancé des grandes orientations de la gestion publique. En principe, celle-ci se caractérise par l'existence d'une relation contractuelle entre l'Etat et les entreprises, garantissant à celles-ci une pleine autonomie de gestion. En réalité, elle est marquée par un isolement croissant des groupes nationalisés, pris dans un réseau de contraintes spécifiques et obéissant à des choix industriels contestables.

### 1. La fiction des contrats de plan.

La conclusion de contrats de plan entre l'Etat et les entreprises nationalisées répond au souci de concilier l'inconciliable : l'autonomie de gestion indispensable à des groupes industriels placés au cœur de la compétition internationale et le principe même de la nationalisation dont l'objet était de soumettre ces groupes aux impératifs de la politique économique et sociale du Gouvernement.

a) *Le discours sur l'autonomie et les missions du secteur public.*

*- Des missions d'intérêt général.*

La nationalisation des principaux groupes industriels français correspondait à une volonté, celle de doter l'Etat « des moyens nécessaires à une intervention efficace et à une orientation planifiée du développement du pays » (1).

Les groupes nationalisés ont donc reçu des objectifs d'intérêt général résumés par M. le Président de la République au cours du Conseil des ministres du 17 février 1982 : « Des entreprises industrielles, j'attends qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs propres au redressement de notre économie en matière d'emploi, d'investissement, de recherche ainsi qu'au rayonnement international de la France. »

---

(1) Exposé des motifs du projet de loi de nationalisation.

On ne saurait être plus clair : le secteur public industriel voyait ses orientations subordonnées aux objectifs de politique économique de l'Etat mais également de son impératif d'avancée sociale. Outre l'aspect quantitatif de la lutte contre le chômage, les entreprises nationalisées devaient devenir « le lieu privilégié de l'innovation sociale » (1).

- *L'affirmation de l'autonomie.*

Mais le discours de l'économie planifiée s'est depuis le départ doublé d'une référence rituelle à l'autonomie de gestion des dirigeants publics, autour du thème « la nationalisation ne sera pas l'étatisation » (2), thème sur lequel le Président de la République devait revenir à deux reprises, en l'espace d'un an, en déclarant le 17 février 1982 : « Il ne faut pas que les entreprises industrielles soient des appendices de l'administration. Leur autonomie de gestion doit être totale » (3) et en « rappelant fermement à l'ensemble des ministres » le 2 février 1983, « que l'exigence d'une politique industrielle cohérente doit se garder d'une bureaucratie tâtilonne » (4).

Sauf à imaginer que les présidents des entreprises nationalisées prennent en compte « spontanément » les objectifs qui leur sont assignés par les pouvoirs publics, notamment dans le cadre de la planification, il est apparu nécessaire de conjuguer contraintes d'intérêt général et autonomie de gestion grâce au contrat de plan, l'autonomie s'exerçant précisément « dans le cadre d'orientations établies contractuellement avec l'Etat et prévues dans le Plan » (5) : logique impeccable propre à séduire une administration soucieuse de rigueur intellectuelle.

Annoncée pour l'été 1982, la signature de ces contrats s'est échelonnée en fait tout au long du premier semestre 1983 :

---

(1) Pierre Mauroy, A.N. 8 juillet 1981.

(2) Pierre Mauroy, A.N. 8 juillet 1981.

(3) Conseil des ministres du 17 février 1982.

(4) Conseil des ministres du 2 février 1983.

(5) Exposé des motifs du projet de loi de nationalisation.

CONCLUSION DES CONTRATS DE PLAN  
INITIAUX ENTRE L'ÉTAT ET LES GROUPES INDUSTRIELS

Entreprises	Dates de signatures
C.I.I.-Honeywell Bull .....	10 février 1983
Compagnie de Saint-Gobain .....	14 février 1983
Rhône-Poulenc S.A. ....	16 février 1983
Usinor .....	16 février 1983
E.M.C. ....	17 février 1983
Sacilor .....	23 février 1983
Renault .....	23 février 1983
Compagnie générale d'électricité .....	24 février 1983
C.d.F.-Chimie .....	7 juin 1983
Thomson-Brandt .....	1 <sup>er</sup> juillet 1983
Péchiney-Ugine-Kuhlman .....	5 juillet 1983

A ces contrats de plan signés avec le ministre de la Recherche et de l'Industrie, puis le ministre de l'Industrie et de la Recherche, doit être ajouté le contrat de plan conclu le 22 novembre 1983 entre la **société Matra et le ministre de la Défense.**

b) *Les charmes de l'exégèse.*

Deux ans environ après la conclusion des premiers contrats de plan, quelques réflexions peuvent être avancées.

1° *Le dispositif général des contrats de plan.*

S'agissant de contrats, il est logique d'attendre que les documents co-signés par le ministre responsable au nom de l'Etat et le président des sociétés nationalisées comportent des engagements réciproques.

Effectivement, selon des terminologies parfois subtiles (« le groupe s'efforcera d'atteindre... » ou « le groupe se fixe pour objectif... », ce qui semble indiquer, *a contrario*, que cet objectif ne lui est pas fixé), les groupes industriels s'engagent sur des orientations stratégiques, des objectifs généraux d'emplois, d'équilibre du commerce extérieur ou d'effort de recherche et développement autofinancé.

Les données véritablement chiffrées ne concernent habituellement que l'année en cours et font l'objet d'avenants au

contrat de plan négocié en cours d'année (1). Il s'agit notamment d'engagements d'investissements industriels.

C'est en contrepartie de ces objectifs chiffrés que l'Etat inscrit dans la partie finale du contrat « relations financières avec l'Etat », les principaux financements publics (essentiellement les dotations en capital et les prêts participatifs mis à la disposition de l'entreprise).

## 2° *Des engagements non contraignants.*

N'ayant aucune base juridique précise, à l'exception d'une disposition de principe dans la loi portant réforme de la planification (2) qui intéresse aussi bien les entreprises privées que les entreprises publiques, les contrats de plan apparaissent comme des exercices de style sans grande conséquence sinon de mobiliser les états-majors des sociétés en d'interminables négociations.

Quelles seraient les conséquences d'un refus d'approbation du contrat de plan par le conseil d'administration d'une entreprise nationalisée ? Nul ne le sait.

Quelles seraient les sanctions en cas de non-respect des engagements souscrits par l'une et l'autre partie ? Aucune, comme l'expérience récente le montre.

**S'agissant des engagements chiffrés**, souscrits habituellement au premier trimestre pour l'année en cours, il serait surprenant qu'ils ne soient pas respectés, sous réserve parfois de légers décalages dans l'exécution, par exemple des programmes d'investissement.

**Il s'agit en effet davantage de constatation que d'objectif (3)**, de même que l'inscription des dotations en capital traduit *a posteriori* les arbitrages souvent difficiles au sein d'une enveloppe prédéterminée entre les besoins pressants des différents groupes publics.

**Si un point semble acquis, c'est bien l'absence de lien entre les dotations et la qualité des projets d'investissement présentés.**

Toutefois, bien qu'enserré dans ce cadre annuel, l'Etat parfois ne tient pas ses engagements financiers et transforme, par

---

(1) Exemple de Thomson : contrat de plan du 1<sup>er</sup> juillet 1983, avenants du 31 mars 1984 et du 28 février 1985.

(2) Loi n° 82-653 du 29 juillet 1982, article 11 : l'Etat peut conclure avec... les entreprises publiques ou privées... des contrats de plan comportant des engagements réciproques des parties en vue de l'exécution du plan et de ses programmes prioritaires.

(3) L'avenant conclu le 22 mai 1985 entre la C.G.E. et l'Etat comporte ainsi des engagements d'investissements pour... 1985.

exemple, des dotations en capital en prêts participatifs (1). *A fortiori*, ne s'engage-t-il pas sur l'échéancier des versements effectifs qui sont souvent reportés sur l'année suivante. Une telle procédure peut sembler surprenante lorsque l'on sait le soin qu'apporte généralement une entreprise à bâtir des plans de financement cohérents.

Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que des entreprises qui ne figurent pas dans la liste des bénéficiaires de dotations en capital – telle Matra – n'éprouvent pas le besoin – et soient dispensées – de se livrer à l'exercice annuel de la renégociation des avenants.

Plus atypique encore est la situation de la C.G.C.T. richement dotée chaque année par l'Etat – ou du moins le budget annexe des P.T.T. : réalisant, avec les administrations publiques, la moitié de son chiffre d'affaires, elle échappe totalement à la procédure des contrats de plan.

**S'agissant des engagements à plus long terme ou des orientations stratégiques**, la relation contractuelle entre l'Etat et l'entreprise nationalisée prend un tour parfois surprenant.

N'était-ce pas la C.G.E. qui, en février 1983, inscrivait en tête de son contrat de plan : « Les trois grands domaines d'action de la C.G.E. sont l'énergie et les transports, **l'entreprise et les grands ensembles**, les télécommunications et l'informatique » et... annonçait en juillet 1983 la cession de son secteur entreprise (société générale d'entreprise Sainrapt et Brice) à Saint-Gobain ?

N'est-ce pas Thomson qui, dans son contrat de plan signé le 1<sup>er</sup> juillet 1983, indiquait que sa croissance se ferait essentiellement « sur les quatre grands domaines stratégiques du groupe : Electronique professionnelle, **communications**, grand public et composants » et passait accord avec la C.G.E. en septembre de la même année pour céder l'ensemble de ses activités communications ?

**Si son contenu peut parfaitement être remis en cause à tout moment, le contrat de plan devient ainsi un exercice bien théorique.**

Il est vrai que des exégètes savants souligneront *a posteriori* qu'une phrase anodine du contrat de la C.G.E. annonçait déjà la fusion des activités de télécommunications des deux groupes. Il était en effet dit « le groupe C.G.E. et le groupe Thomson engageront la création d'une société commune de recherche et de développement qui aura pour corollaire une coopération à l'exportation »...

---

(1) Voir ci-dessous les dotations en capital.

De même, dans le secteur des **piles grand public**, l'indication « un regroupement destiné à constituer un ensemble européen compétitif sera donc recherché en tenant compte de la situation française dans le secteur » devait sans doute signifier que la C.G.E. allait céder ce secteur au groupe Bernard Tapie.

En réalité, si la gestion prévisionnelle est une nécessité pour toute entreprise, qu'elle soit publique ou privée, le contrat de plan, qui rime avec économie planifiée, apparaît comme l'archétype de la « fausse bonne idée » propre davantage à rassurer l'autorité de tutelle qu'à servir de code de bonne conduite entre l'Etat et son secteur public. Il ne correspond ni à la vie de l'entreprise, ni aux opportunités qui peuvent se présenter à elle, ni aux inflexions qui lui seront imposées par les évolutions du marché et de la concurrence.

Comment dans le domaine de l'emploi une entreprise pourrait-elle s'engager sans arrière-pensée :

- à « assurer que globalement, à la fin de la période d'exécution du contrat, le niveau actuel des effectifs puisse être constaté » (Thomson 1983);

- à « atteindre en 1987 un niveau d'effectif en France supérieur à celui atteint fin 1982 correction faite des acquisitions ou cessions d'activité » (Matra 1983);

- à « maintenir globalement ses effectifs sur la durée du contrat de plan, soit en son sein, soit par la création d'activités extérieures » (Bull 1983);

- à « viser au moins à maintenir le niveau global de ses effectifs en France » (C.G.E. 1983)?

Un tel objectif fait peu de cas, par exemple, des fluctuations d'activité nées du rythme des prises de commandes à l'exportation (grands contrats) ou des cycles qui frappent certaines industries comme les composants (1), ou encore de l'accélération des mutations technologiques.

Il est significatif d'ailleurs que certaines de ces dispositions aient disparu au fil de la conclusion des avenants, au fur et à mesure qu'apparaissaient les sureffectifs.

A l'évidence, l'autonomie de gestion est antinomique avec la notion de contrat de plan. **Elle se mesure, en réalité, à l'aune de la dépendance financière à l'égard de l'Etat.** Chacun aura compris

---

(1) Ainsi, le taux de croissance de la consommation de semi-conducteur dans le monde a été de + 49,5 % en 1984 mais de - 11 % en 1985.

que l'autonomie de gestion d'Elf-Aquitaine était par le passé infiniment supérieure à celle de la S.N.C.F. même dotée d'un contrat de programme ou de plan.

De surcroît, le débat sur ce thème importe infiniment moins que l'analyse du processus de décision passablement obscur qui a mené aux principaux choix de politique industrielle depuis 1982 (voir ci-dessous la logique de l'arsenal).

## 2. Entre l'asphyxie et l'infraction.

Dès lors que les groupes industriels nationalisés en 1982 se trouvent au cœur même de la compétition économique internationale, ils devraient en bonne logique, pour faire face à l'évolution rapide des marchés et des technologies, à la nécessité permanente d'ajustement de leurs outils de production, être à même, d'acquérir ou de céder en toute liberté, des filiales ou des secteurs d'activité.

Or, si les prises de participation, les acquisitions ou les créations de filiales ne rencontrent en théorie aucune limite, il n'en est pas de même des cessions au secteur privé qui, en l'état actuel du droit, sont proscrites.

### a) *Une situation de blocage juridique.*

L'article 34 de la Constitution dispose que la loi fixe les règles concernant « les transferts de propriété d'entreprises du secteur public au secteur privé ».

La jurisprudence tant du Conseil d'Etat que du Conseil constitutionnel a conclu de ces dispositions que seule la loi pouvait autoriser la cession de sociétés dans lesquelles les capitaux publics représentent plus de 50 % du capital ou encore l'aliénation d'unités de production, non dotées de personnalité juridique, mais susceptibles d'exploitation autonome.

**La loi de nationalisation du 11 février 1982** a choisi de nationaliser à 100 % un certain nombre de sociétés mères, faisant par là-même entrer dans le secteur public leurs nombreuses filiales et sous-filiales majoritaires.

Le texte initial du projet de loi comportait toutefois deux dispositions permettant aux sociétés concernées de céder certaines de leurs participations :

- l'article 33 prévoyait que les deux compagnies financières (1) devaient dans un délai d'un an céder leurs participations dans des sociétés dont l'activité ne s'exerçait pas dans le domaine bancaire ou dans celui des assurances ou n'était pas nécessairement liée à des entreprises du secteur public industriel et commercial ;

- les articles 4, 16 et 30 habilitaient les dirigeants des sociétés nationalisées à décider, lorsque les législations ou les pratiques propres à certains pays l'auraient rendue nécessaire, l'aliénation totale ou partielle de participations dans des sociétés exerçant leur activité en dehors du territoire national.

Or, la première disposition a été supprimée par l'Assemblée nationale et la seconde déclarée non conforme à l'article 34 de la Constitution par le Conseil constitutionnel, car elle donnait à l'évidence aux administrateurs généraux des sociétés nationalisées un pouvoir exorbitant et discrétionnaire.

Les conséquences de cette situation sont graves pour les groupes industriels publics.

**En premier lieu, il ne leur est permis en théorie de procéder à des restructurations qu'à l'intérieur même du secteur public.** Les exemples se sont multipliés dans le domaine de la chimie, des travaux publics ou de l'électronique. Toutefois, il n'est pas sûr que ces restructurations aient été opérées dans les meilleures conditions financières ou de rationalité industrielles du fait de la limitation des partenaires possibles.

Il semble de surcroît que ces possibilités de restructurations internes au secteur public soient désormais quasiment épuisées. Du moins, tel est l'avis de la Compagnie générale d'électricité dont les désinvestissements envisagés ne pourraient intéresser que des partenaires du secteur privé français ou des sociétés étrangères.

En second lieu, la situation juridique actuelle est particulièrement malsaine du fait de l'effet de cliquet qu'elle comporte.

**L'extension du secteur public ne rencontre en effet aucune limite alors que le mouvement inverse se révèle juridiquement impossible.**

**Dès lors, le secteur public ne pourrait que s'étendre et se bouffir.**

Le Gouvernement était sans doute conscient des dangers que comportait, pour la santé même des groupes publics, un tel blocage de leur « respiration », ou plutôt de leur

---

(1) Il s'agit de Suez et de Paribas.



« expiration ». C'est pourquoi, dès octobre 1981, il annonçait un projet de loi relatif au transfert de propriété d'entreprises du secteur public au secteur privé. En fait, le projet de loi (1) n'a été déposé sur le bureau de l'Assemblée nationale que le 28 octobre 1982. Depuis lors, le Parlement a siégé pendant six sessions ordinaires et neuf sessions extraordinaires sans que le Gouvernement ait jugé bon d'inscrire le projet de loi à son ordre du jour.

Dans ces conditions, entre l'asphyxie et l'infraction, les groupes publics ont choisi le dernier terme de l'alternative : ils ont donc, en toute illégalité, procédé à des cessions de filiales à des sociétés privées françaises ou étrangères.

### b) *Le choix de l'illégalité.*

Le Gouvernement a ainsi préféré couvrir des opérations manifestement illégales plutôt que de saisir le Parlement d'un texte de loi fixant les règles des transferts du secteur public au secteur privé.

Il est en effet difficilement imaginable que les groupes publics concernés aient pu de leur propre initiative, sans un accord au moins tacite de l'autorité de tutelle, procéder à ces cessions irrégulières ne serait-ce que parce qu'en vertu d'un décret du 2 décembre 1982 « allégeant le contrôle de l'Etat sur les nouvelles sociétés nationalisées » (2) les cessions, prises ou extensions de participations financières réalisées par ces sociétés doivent être approuvées « par un arrêté conjoint du ministre de l'Economie et des Finances et du ou des ministres intéressés qui en précisent le montant en valeur absolue et en pourcentage ».

Il n'est pas davantage envisageable que les acquéreurs, notamment étrangers, n'aient pas pris la précaution d'exiger des garanties auprès du Gouvernement français voire même d'insérer des clauses d'indemnité dans les contrats en cas de difficultés juridiques.

Et pourtant, les « opérations de transfert limitées qui ont été en pratique réalisées », pour reprendre la formule pudique du Haut Conseil du secteur public (3), n'ont pas porté sur

---

(1) Assemblée nationale n° 1193, 7<sup>e</sup> législature, première session ordinaire de 1982-1983.

(2) Le décret n° 82-1027 du 2 décembre 1982 précise que certaines dispositions du décret du 9 août 1953 relatif au contrôle de l'Etat ne sont pas applicables aux sociétés nationalisées par la loi du 11 février 1982 ni à leurs filiales. Or, parmi ces dispositions, ne figurent pas celles relatives aux autorisations de prises et de cessions de participations. Ces dernières sont donc *a contrario* pleinement applicables aux sociétés nouvellement nationalisées.

(3) Rapport 1984 : Documentation française, page 117.

des sociétés de peu d'importance, comme en témoigne la liste suivante :

EXEMPLES D'OPÉRATIONS ILLÉGALES DE TRANSFERTS DU SECTEUR PUBLIC  
AU SECTEUR PRIVÉ RÉALISÉES DEPUIS 1982

Groupe public cédant	Acquéreurs	Sociétés ou activités cédées	Chiffre d'affaires (en millions de francs)	Effectifs (en unité)
C.G.E. (Alsthom-Atlantique) .....	Leroy Somer (F.)	Activité petits moteurs électriques	270	1.180
C.G.E. ....	Société de diffusion de moteurs de l'Ouest (F.)	Société Aman	142	160
C.G.E. ....	Sopelem (F.)	Fonds de commerce de la société Retel	11	59
C.G.E. ....	Sofica (F.)	Perbanq	33	132
C.G.E. ....	Investisseurs espagnols	Clavel Burras activité commer- ciale	79	132
C.G.E. ....	Investisseurs espagnols	O.A.S.A.	67	200
Thomson-C.G.E. ....	Philips (P.B.)	Compagnie des lampes	1.560	5.500
Thomson .....	Willen Opländer (R.F.A.)	Société électro-hydraulique	300	670
Thomson .....	Stettner (R.F.A.)	Usine de Montreuil de L.C.C.- C.I.C.E.	41	200
Thomson .....	Soremec (F.)	Orega C.C.	125	200
Péchiney .....	I.C.I. (G.-B.)	Division colorant de P.C.U.K.	700	2.300
Péchiney .....	Alumax (U.S.A.)	Howmet Aluminium Corporation	4.100	n.d.
Péchiney .....	I.N.I. (Esp.)	Aluminio de Galicia	1.060	n.d.
Péchiney .....	Vivalp (F.)	Manufacture métallurgique de Tournus	n.d.	n.d.
Péchiney .....	Union Carbide (U.S.A.)	Marque Alba; atelier de bobi- nage et services commerciaux	260	124
Rhône-Poulenc (filés de Fourmies)	Lachappe S.A. (F.)	Unité de production de La Catel- le (Aisne)	n.d.	n.d.
Saint-Gobain (S.G.E.-S.G.) .....	G.T.M. Entrepose (F.)	Société des réservoirs sous-marins (et participation dans Doris)	n.d.	n.d.
C.d.F.-Chimie (ex. P.C.U.K.) ....	Sachtlesen (R.F.A.)	Activité de production et com- mercialisation de sels de chlo- rure de Baryum (Moselle)	n.d.	n.d.
Matra .....	Machino export (Bulgarie)	Matra Manurhin automatic	n.d.	250

Cette énumération n'est pas exhaustive tant les infractions sont nombreuses. Il convient d'y ajouter notamment les opérations en cours menées par **Renault** concernant, dans un premier temps, l'électronique automobile (cession de Renix) et les cycles (cession de Micmo-Gitanes).

Elle doit être complétée en outre par la mention de deux opérations significatives réalisées en 1985 :

- la cession au groupe Bernard Tapie de l'activité piles grand public (Mazda Cipel : 800 millions de chiffre d'affaires, 1.800 personnes) de la S.A.F.T. filiale de la C.G.E. ;

- la cession au groupe norvégien Norsk-Hydro de la Compagnie française de l'azote (C.O.F.A.Z.) (4.500 millions de francs de chiffre d'affaires).

Pour échapper au grief de cession illégale au secteur privé, la première opération comporte un montage juridique et financier permettant aux capitaux publics de rester majoritaires. En effet, un groupe de banques nationalisées et d'institutionnels portent – du moins temporairement – 36 % du capital au côté de la S.A.F.T. qui garde une participation de 15 %.

La seconde opération consiste à céder à un groupe norvégien l'un des pôles de l'industrie nationale des engrais résultant des restructurations de 1982.

A la veille de cette opération, la C.O.F.A.Z. était détenue par la Compagnie française des pétroles (54,9 %) et la Compagnie financière de Paribas (34 %).

On pourrait donc dire que la Compagnie française des pétroles (C.F.P.) n'étant contrôlée qu'à 35 % par l'Etat français, la cession de sa filiale majoritaire ne constitue pas une opération proscrite.

Il n'en demeure pas moins que la C.O.F.A.Z. résulte elle-même de la fusion, sous l'égide de la C.F.P., de deux sociétés respectivement contrôlées par deux groupes nationalisés : la Compagnie financière de Paribas et Rhône-Poulenc.

Dès lors, s'il n'y a pas de transfert illégal au moment de la vente de la C.O.F.A.Z. à Norsk-Hydro, la cession litigieuse s'est révélée préalablement lorsque la C.O.F.A.Z. est passée sous le contrôle de la C.F.P.

De surcroît il n'est pas indifférent de noter que **les cessions les plus importantes ont été réalisées au profit de sociétés étrangères** (Philips, Alumax, Imperial Chemical Industries, Norsk-Hydro).

Et pourtant, le Gouvernement (1) avait vu une « nouvelle justification de la nationalisation » dans la capacité de l'Etat actionnaire à accorder d'importantes dotations en capital en l'absence desquelles les groupes industriels n'auraient eu le choix qu'entre deux solutions : « ou bien renoncer à tout investissement ou bien vendre une partie de leurs actifs nationaux à des partenaires étrangers ».

**Or, ces ventes ont bien eu lieu, avec la circonstance aggravante qu'elles se sont faites dans des conditions litigieuses.**

---

(1) Voir notamment M. Laurent Fabius, ministre délégué auprès du ministre de l'Economie et des Finances, chargé du Budget, *Journal officiel*, Débats, Sénat, séance du 8 juillet 1982, page 2561.

c) *La « réserve indienne ».*

**En réalité, le problème de la « respiration » du secteur public est révélateur de la rigidité et de la lourdeur de sa gestion.**

En effet, quand bien même la loi relative au transfert des entreprises du secteur public au secteur privé aurait été votée par le Parlement, elle se serait heurtée dans son application pratique aux dispositions de la loi de démocratisation du secteur public (1).

On ne peut à la fois prétendre qu'il importe « que les groupes industriels et financiers du secteur public ne soient pas coupés des entreprises privées » (2) et imposer au secteur public un corps de règles spécifiques, notamment dans le domaine social et syndical, qui l'isole et le fige au sein du tissu économique.

Ainsi en est-il des dispositions de la loi de démocratisation relatives à la présence des représentants du personnel dans les conseils d'administration, la création de conseils d'atelier ou de bureau ou des modalités complémentaires d'exercice du droit syndical.

Or, précisément, il est prévu que les accords conclus dans le domaine des droits syndicaux et des conseils d'atelier et de bureau sous l'empire de la loi de démocratisation (3) demeurent en vigueur dans l'hypothèse d'un transfert de la société du secteur public au secteur privé (4).

De même, les actes constatant un tel transfert devront contenir un accord entre le cédant et le cessionnaire sur la question de la présence des salariés au conseil d'administration de l'entreprise transférée (5).

Qu'est-ce, sinon mettre en place un système qui aboutit à faire des sociétés qui auront appartenu, ne serait-ce que fugitivement, au secteur public des entreprises pas tout à fait comme les autres ?

N'est-ce pas également exercer un effet dissuasif sur les éventuels repreneurs de ces sociétés ?

Ainsi les sociétés du secteur public évoluent dans un cadre contraignant, puisqu'elles ne peuvent céder de filiale au secteur

---

(1) Loi n° 83-675 du 26 juillet 1983.

(2) Exposé des motifs du projet de loi Assemblée nationale n° 1193.

(3) Les négociations de ces accords devaient être engagées avant le mois de janvier 1984.

(4) Article 43 de la loi du 26 juillet 1983.

(5) Article 6 du projet de loi, Assemblée nationale n° 1193.

privé que dans des conditions de confusion et de fragilité juridiques.

En revanche, le mouvement inverse ne se heurte à aucune limite juridique comme le montrent les multiples prises de contrôle de petites et moyennes entreprises performantes ou de sociétés en difficulté par des groupes publics bénéficiant par ailleurs d'abondants concours budgétaires.

Toutefois, lorsque l'opération revêt une exceptionnelle importance, elle rencontre nécessairement des freins politiques. Ainsi la Compagnie de Saint-Gobain a-t-elle dû abandonner sa tentative de prise d'une minorité de blocage dans un des derniers grands groupes français appartenant encore au secteur privé, la Compagnie générale de eaux, devant les résistances de l'intéressée, les protestations véhémentes qu'à juste titre une telle opération suscitait, le souci, enfin, manifesté par le pouvoir politique de ne pas se mettre en contradiction avec l'engagement qu'il avait souscrit de ne pas encourager « de nationalisations indues de l'économie » (1). Ce faisant, Saint-Gobain a dû renoncer à une orientation majeure de sa stratégie de développement.

**Ainsi, les sociétés nationalisées, dotées d'un statut spécifique au nom de la démocratisation, sont en définitive soumises aux griefs croisés de nationalisations silencieuses et de privatisations à la sauvette et doivent pratiquement renoncer à toute restructuration d'envergure dès lors qu'elle ne se situe pas au sein même du secteur public...**

Celui-ci, pour reprendre l'expression imagée du président de l'une d'entre elles, devient une sorte de « réserve indienne », réserve où, malheureusement, se trouvent confinés les plus importants groupes industriels français.

### 3. La logique « rétro » de l'arsenal.

L'annonce officielle, en juillet 1981, du programme d'extension du secteur public (2) a ouvert pour les groupes industriels intéressés une longue période d'incertitude marquée par les débats autour du vote de la loi de nationalisation ou la négociation avec les anciens actionnaires, la mise en place des nouvelles équipes dirigeantes, la prise en main progressive des groupes par celles-ci.

---

(1) Pierre Mauroy, discours à l'Assemblée nationale du 8 juillet 1981.

(2) Discours de Pierre Mauroy le 8 juillet 1981 à l'Assemblée nationale.

Cette période a été d'une inégale longueur et d'une « intensité dramatique » variable selon les groupes, selon les personnalités nommées à leur tête et les projets prêtés à l'autorité de tutelle.

La C.G.E., sous la présidence de Jean-Pierre Brunet, a gardé l'essentiel de ces équipes autour de son directeur général nommé en définitive président, en juillet 1984.

Saint-Gobain, modèle de continuité puisque la compagnie a subi la nationalisation sans changer de président, attendait que le sort de sa diversification dans l'électronique soit scellé par son nouvel actionnaire.

Rhône-Poulenc n'a véritablement subi le choc de la nationalisation qu'avec la démission éclatante de Jean Gandois, en juillet 1982.

Cette période s'est caractérisée au mieux par une **prudente expectative stratégique**, dont les conséquences ne doivent cependant pas être sous-estimées dans certains secteurs, tels l'électronique ou l'informatique : la clientèle de Bull s'est interrogée pendant deux ans sur la gamme de produits de la société.

Au pire, elle s'est traduite par des **décisions hâtives et mal étudiées**, dont les effets se font désormais pleinement sentir : c'est à cette époque, par exemple, qu'une filiale de la C.G.C.T a conclu un contrat avec le Koweït, qui s'est traduit en 1983-1984 par des pertes de l'ordre de 700 millions de francs.

Passée cette période d'incertitude, inévitable lorsque l'actionnariat d'une société change de main, mais particulièrement manifeste lorsque ce nouvel actionnaire s'appelle l'Etat, des choix ont été faits en connaissance de cause, du moins faut-il l'espérer.

#### a) *Une logique commune.*

Les décisions de politique industrielle qui ont été prises depuis 1982 ont obéi à une logique apparemment simple, celle **d'une spécialisation de chaque société dans un métier, doublée d'un parti pris hexagonal** : en quelque sorte, chaque groupe nationalisé devait être le champion national de son activité, face à la compétition internationale et à la reconquête du marché intérieur.

C'est ce que nous appelons la « logique de l'arsenal ».

- **Péchiney-Ugine-Kuhlmann (P.U.K.)**, résultat de la fusion en 1971 de Péchiney (aluminium) et d'Ugine-Kuhlmann (métallurgie et chimie), dut revenir à sa vocation initiale : l'aluminium ; et reclasser ses filiales Ugine-Acier auprès de Sacilor et Produits

chimiques Ugine-Kuhlmann, au sein des groupes publics de la chimie : Elf, Rhône-Poulenc, C.d.F.-Chimie et E.M.C..

- **Saint-Gobain** qui s'était diversifié à compter de 1980 dans le secteur de l'électronique (Bull-Olivetti) était renvoyé à ses métiers traditionnels (le verre et les canalisations) au profit de Bull chargé désormais de défendre les couleurs nationales dans l'informatique, et de Thomson pour l'activité composants.

- **Thomson**, qui en 1976 avait fait son entrée dans le téléphone, dut y renoncer au profit de la C.G.E. seule à même, arc-boutée sur un marché national désormais totalement captif, d'atteindre la masse critique nécessaire à sa survie face à ses concurrents sur les marchés d'exportation.

Toutefois, cet effort de rationalisation s'est curieusement arrêté aux portes de la **sidérurgie**, où malgré des rumeurs persistantes, la fusion d'Usinor et de Sacilor a été écartée au profit d'une politique plus souple de filiales communes.

#### b) *Des implications radicalement différentes.*

**S'agissant des biens intermédiaires (chimie, aluminium) (1) la politique menée s'inscrit dans une certaine continuité :**

Comme le déclarait son ancien président (2) « Pêchiney avait recherché patiemment cette élimination (de la sidérurgie d'Ugine-Acier et de la chimie de P.C.U.K) au cours des dernières années de sa gestion privée mais ses tentatives n'auraient pas reçu l'appui nécessaire du Gouvernement ».

Est-ce à dire que la présence d'un actionnaire commun aux différents groupes industriels, à savoir l'Etat, a favorisé les restructurations nécessaires ? Sans aucun doute.

Toutefois, ces opérations ne se sont pas faites sans peine : le schéma initial a été annoncé au début du mois de mai 1982. Ce n'est qu'en juin 1983 que les ultimes décisions ont été prises au prix de surcroît de la démission ou du moins du non-renouvellement de l'un des principaux protagonistes : le président d'Elf-Aquitaine.

Ainsi, la relative rapidité des décisions de principe prises par l'autorité de tutelle trouve sa contrepartie dans les difficultés de mise en œuvre de cette vaste restructuration malgré l'engagement de fonds publics considérables.

---

(1) Voir chapitre II A. - Rhône-Poulenc : Un succès sur mesure - B. - Pêchiney : Le retour aux sources.

(2) M. René Thomas, *Tribune de l'économie* 30 janvier 1985.

L'avenir industriel de C.d.F-Chimie notamment ne semble toujours pas assuré. Dans son dernier rapport public (1985), la Cour des comptes note ainsi que la survie de la société dépend d'un apport de 2.700 millions de francs avant le 1<sup>er</sup> janvier 1986 et que ses besoins en fonds propres s'élèvent en réalité à 6.000 millions de francs.

Mais surtout, la restructuration de la chimie nationale n'a pu aller jusqu'au bout du parti pris hexagonal.

Dès le schéma initial (mai 1982) « il a été admis que la division colorant de Produits chimiques Ugine-Kuhlmann ne pourrait trouver de salut à terme en dehors d'une coopération avec d'autres producteurs européens » (1).

L'ensemble de cette activité, qui représentait en 1981 environ 700 millions de francs de chiffre d'affaires et 2.000 emplois (soit 10 % des actifs de P.C.U.K.), a été cédé au groupe anglais **Imperial Chemical Industrie**, qui a annoncé en juin 1985 un plan de restructuration visant 250 à 300 emplois.

En revanche, d'autres cessions se sont révélées inévitables au fil du temps. Ainsi, en octobre 1984, C.d.F.-Chimie a dû céder son activité chlorure de baryum héritée de P.C.U.K à la société allemande Sachtleben.

Plus récemment, en juin 1985, la Compagnie française de pétrole a annoncé la cession de la C.O.F.A.Z., qui était précisément l'un des deux pôles de l'industrie des engrais projetés en 1982, au groupe norvégien **Norsk-Hydro**.

**Mais c'est dans le domaine de l'électronique que l'application d'une logique industrielle de l'arsenal apparaît particulièrement dangereuse (2).**

Deux exemples sont, à cet égard, révélateurs.

- Le fait d'imposer à la compagnie de Saint-Gobain son retrait du secteur de l'électronique, dans lequel le groupe s'était puissamment diversifié à compter de 1980, constitue l'une des décisions les plus lourdes de conséquences qui aient été prises depuis 1982 et révèle une méconnaissance profonde de l'évolution de ce secteur.

L'abandon de ce projet qui, sous l'égide de Saint-Gobain, réunissait Bull et Olivetti, a fait perdre à notre pays l'une des seules positions stratégiques qu'il occupait à un niveau européen, comme l'a montré le dynamisme d'Olivetti et la rapidité avec

---

(1) Edmond Hervé, réponse à une question orale : Assemblée nationale, 4 juin 1982, page 2956.

(2) Voir chapitre III. - L'avenir : le défi électronique.



laquelle le groupe italien a inversé ses alliances en passant accord avec A.T.T., lui-même allié de Philips.

- La constitution d'un quasi-monopole national dans le domaine des télécommunications au nom de la nécessité de mettre un terme à une concurrence franco-française, toujours qualifiée de fratricide, constitue un pari singulièrement risqué.

En effet, l'accord entre la Compagnie générale d'électricité et Thomson a eu pour premier effet de désorganiser les réseaux commerciaux des deux sociétés dont les angles d'attaque n'étaient pas similaires et de désorienter la clientèle devant l'incertitude pesant sur la ligne de produit du nouvel ensemble.

A terme, ses conséquences peuvent être particulièrement graves.

Le risque existe de voir la C.G.E., désormais assurée du marché national, perdre progressivement sa compétitivité internationale et ses acquis technologiques.

La fusion C.G.E.-Thomson réduit d'autant la possibilité d'alliances avec des partenaires étrangers, soit dans le domaine des télécommunications, soit dans celui complémentaire de l'informatique.

Alors même que les groupes publics français concentrent leur énergie à digérer les effets de leur fusion, les groupes étrangers constituent de vastes réseaux d'alliance et de synergie dont notre pays se trouve étrangement absent.

Enfin, l'existence d'une offre nationale unique, dont l'attrait est certain dans le cadre de négociation d'Etat à Etat, méconnaît d'une part le mouvement actuel de déréglementation qui fait progressivement échapper ces marchés à un processus de décision politique et fait d'autre part peu de cas de l'évolution technologique qui confère une importance croissante à la clientèle privée des entreprises.

### *c) Un processus de décision pervers.*

Ces deux graves décisions dans le domaine de l'électronique présentent la caractéristique d'être irréversibles. Olivetti s'est désormais tourner vers « le grand large » et des alliances nord-américaines. Défaire ce qui a été mal fait dans l'industrie des télécommunications nationales n'est pas envisageable sauf à achever de détruire un tissu industriel dont la cicatrisation apparaît particulièrement douloureuse.

Elles posent en outre les problèmes du processus de décision au sein du secteur public.

On ne peut qu'être frappé par la désinvolture avec laquelle les orientations stratégiques de la Compagnie de Saint-Gobain ont été bouleversées de fond en comble par un diktat de l'autorité de tutelle. En témoigne cette réponse à un questionnaire de la commission des Finances du Sénat (1) portant sur les restructurations des groupes publics du secteur de l'électronique :

« La nécessité pour les firmes d'affecter d'importantes ressources humaines et financières dans la filière électronique, a en particulier conduit le groupe Saint-Gobain, dont les priorités sont ailleurs, à se désengager de ses activités dans l'informatique (C.M.B.), les circuits intégrés (Eurotechnique) et la bureautique (participation dans Olivetti). »

En peu de mots, le sort de la Compagnie de Saint-Gobain « dont les priorités sont ailleurs » est scellé.

Par contre, la fusion sous l'égide de la C.G.E. de la quasi-totalité de l'industrie française de télécommunications semble bien avoir été imposée par ce groupe public lui-même. Ce faisant, la Compagnie générale d'électricité réalise un objectif auquel l'administration des P.T.T. s'était toujours opposée. Cette dernière ne voulait, en aucun cas, se trouver face à un partenaire unique, en position de force pour négocier les marchés publics et les contrats d'études dès lors qu'il se trouvait porteur de tous les espoirs et tous les intérêts d'une industrie nationale stratégique. Or, depuis 1982, la C.G.E. peut, du fait de sa nationalisation, prétendre détenir cette parcelle de l'intérêt général qui lui permet de faire aboutir sa propre stratégie d'entreprise.

Grâce à l'Etat actionnaire, cette société a pu ainsi imposer à l'Etat client une restructuration qui lui tenait à cœur.

C'est un des paradoxe, et des dangers de la nationalisation que d'introduire la confusion dans le cheminement des décisions, suffisamment obscur pour que l'on ne sache pas si les orientations retenues en définitive ont été imposées par une cohorte de fonctionnaires ou de conseillers ou, au contraire, fortement suggérée par l'état-major d'une entreprise mieux introduite dans les labyrinthes du pouvoir.

Dans ce rapport de forces complexe, le rationalité économique n'est plus, à l'évidence, qu'un critère parmi beaucoup d'autres.

---

(1) Réponse au questionnaire de M. Jean Chamant, rapporteur spécial du budget de l'Industrie, sur l'exécution du budget de 1983.

## B. - LE PRIX D'UNE CONVALESCENCE

La plupart des groupes industriels publics - à l'exception de la sidérurgie et de C.d.F.-Chimie - se sont vu assigner pour objectif le retour à l'équilibre de leurs comptes en 1985.

Cet impératif dont l'enjeu dépasse largement la dimension de l'entreprise doit être apprécié au regard des nouvelles structures de ces groupes, des performances de leurs principaux concurrents, et, bien entendu, de l'effort budgétaire qui leur a été consacré.

### 1. Le paradoxe du retour à l'équilibre financier.

Parmi les objectifs avoués des nationalisations de 1982 figurait, en bonne place, le souci de desserrer la contrainte du profit qui, sous l'empire de la gestion privée conduisait à sacrifier l'avenir. Il s'agissait d'inverser un comportement qui aurait privilégié l'impératif du court terme aux dépens du long terme (1).

De fait, les groupes nouvellement nationalisés ne se sont pas fait prier pour respecter la nouvelle donne : **les pertes enregistrées par les groupes en 1982 se sont chiffrées en milliards de francs.**

Chacun avait sans doute de bonnes raisons d'afficher de tels résultats. Il y avait tout d'abord l'héritage. Chaque renouvellement d'une équipe dirigeante conduit naturellement à charger le passé, à « passer les bilans à la paille de fer » pour faire apparaître une amélioration spectaculaire de la situation sous le nouveau mandat. 1982, sachant l'importance politique de la mutation, n'a pas constitué une exception.

Au-delà de cette pratique de bonne guerre sinon de bonne foi, chaque président, eu égard à la multiplicité des objectifs qui lui étaient assignés : accroissement de l'investissement, reconquête du marché intérieur, lutte pour l'emploi, amélioration du dialogue social, n'avait pas de peine à prétendre présenter un bilan globalement positif même si les résultats en termes étroitement financiers n'étaient pas favorables.

---

(1) Voir annexe IX : Profits et objectifs à long terme sont-ils compatibles ? Le point de vue de Thomson.

Las ! En 1983 le son de cloche change du tout au tout. Les entreprises nationalisées devront revenir à l'équilibre en 1985, annonce le nouveau ministre de l'Industrie, et les présidents seront jugés sur cet objectif. Le remplacement du président de la régie Renault, en janvier 1985, montre le sérieux de la menace.

Ainsi, à l'espèce de logique - ou plutôt d'idéologie - macro-économique, qui avait été un des noyaux de la nationalisation, succède une règle du jeu apparemment plus orthodoxe : les performances d'une entreprise, même lorsqu'elle est publique, se mesurent à sa capacité bénéficiaire ou du moins, dans un premier temps, à son aptitude à ne pas accumuler les déficits.

## L'EXEMPLE DE LA RÉGIE RENAULT

Renault, comme à l'accoutumée, constitue un modèle à la fois des errements récents et de ce revirement spectaculaire. La lecture des communiqués à la presse de la Régie publiés à l'occasion de la présentation de ses comptes annuels est révélatrice de cette indifférence à l'égard de la dernière ligne du bilan et du primat corrélativement donné aux volumes : investissements, chiffre d'affaires, voire grandeur quantitative comme le nombre de véhicules produits.

### COMMUNIQUÉ À LA PRESSE DE RENAULT À L'OCCASION DE LA PUBLICATION DE SES COMPTES ANNUELS

Date	Titre communiqué	Résultat net de l'exercice en millions de francs
25 mai 1982 .....	Renault 1981 : année médiocre mais investissements records .....	- 690
25 mai 1983 .....	Renault en 1982 : le cap des 100 milliards de francs de chiffre d'affaires franchi en 1982 .....	- 1.281
25 mai 1984 .....	Renault en 1983 : plus de 10 milliards de francs d'investissement pour poursuivre le renouvellement de la gamme .....	- 1.576
25 avril 1985 .....	Renault en 1984 : perte de 12,5 milliards de francs, amplification de l'effort de restructuration .....	- 12.555

Le contrat de plan conclu avec l'Etat en février 1983 obéit à la même logique : la Régie se fixait pour objectif de porter en trois ans sa part du marché automobile mondial à 7 % avec 2,5 millions de véhicules et un programme d'investissement de 28,5 milliards de francs : de l'équilibre des comptes, pas un mot.

Pourtant dans son diagnostic sur la situation de la Régie, le nouveau président nommé en janvier 1985 n'hésite pas, semble-t-il, à considérer que **la période récente a été marquée par un « surinvestissement »**. En outre, il annonce pour 1984 une perte de 12,5 milliards de francs où son prédécesseur, M. Bernard Hanon, se serait sans doute satisfait de 9 milliards.

a) *Les résultats enregistrés.*

Les résultats consolidés des douze groupes industriels placés sous la tutelle du ministère du Redéploiement industriel et du Commerce extérieur (1) ont évolué depuis 1980 de la façon suivante :

**RÉSULTATS DES GROUPES INDUSTRIELS PUBLICS**

(En millions de francs.)

Groupes	1980	1981	1982	1983	1984
Compagnie générale d'électricité	+ 557	+ 586	+ 638	+ 662	+ 797 (6)
Thomson	+ 502	- 170	- 2.208	- 1.251	- 35 (7)
Rhône-Poulenc (1)	- 1.947	- 335	- 844	+ 68	+ 1.924
Saint-Gobain (2)	+ 909	+ 438	- 592	+ 249	+ 323 (8)
Péchiney (2)	+ 607	- 2.506	- 4.600	- 463	+ 546
Bull (3)	+ 180	- 449	- 1.351	- 625	- 489
C.G.C.T.	- 145	- 8	- 325	- 555	- 998
<b>Sous-total</b>	<b>+ 663</b>	<b>- 2.444</b>	<b>- 9.282</b>	<b>- 1.915</b>	<b>+ 2.068</b>
Sacilor	- 2.006	- 2.897	- 3.737	- 5.610	- 8.141
Usinor	- 1.255	- 4.241	- 4.604	- 5.456	- 7.398
<b>Sous-total</b>	<b>- 3.261</b>	<b>- 7.138</b>	<b>- 8.341</b>	<b>- 11.066</b>	<b>- 15.539</b>
Renault	+ 1.547	- 690	- 1.281	- 1.576	- 12.555
C.d.F.-Chimie	- 546	- 1.213	- 834 (4)	- 2.854 (5)	- 931
E.M.C.	+ 10	- 312	- 946	- 160	+ 17
<b>Sous-total</b>	<b>+ 1.011</b>	<b>- 2.215</b>	<b>- 3.061</b>	<b>- 4.590</b>	<b>- 13.469</b>
<b>Grand total</b>	<b>- 1.587</b>	<b>- 11.797</b>	<b>- 20.684</b>	<b>- 17.571</b>	<b>- 26.940</b>

(1) Résultat revenant à Rhône-Poulenc S.A., après rémunération des titres participatifs à compter de 1983.

(2) Part du groupe.

(3) C.I.I.-Honeywell consolidé puis groupe Bull (1983 et 1984).

(4) Après abandon de créance de 700 millions de francs par les actionnaires de C.d.F.-Chimie.

(5) Comptes définitifs (rectifiés).

(6) Dont un profit de 28 millions de francs au titre de la rétro-imputation (\*) des déficits.

(7) Dont un profit de 150 millions de francs au titre de la rétro-imputation des déficits.

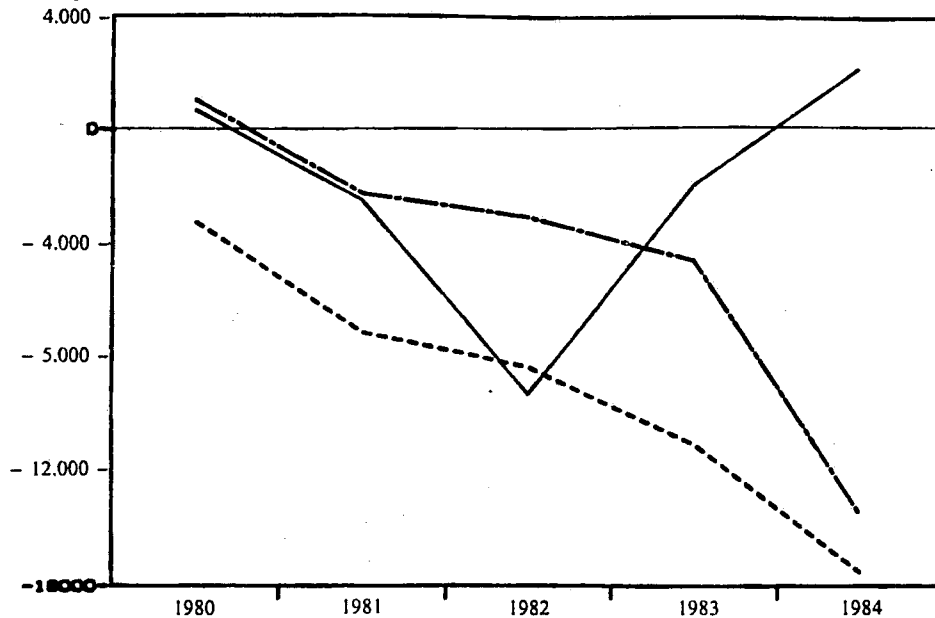
(8) Après rémunérations des titres participatifs (191 millions de francs en 1984) et dont un profit de 144 millions de francs au titre de la rétro-imputation des déficits.

(\*) Votre Rapporteur préfère à la traduction mot à mot de l'expression anglaise « carry back » ce simple mot composé qui lui paraît définir de manière plus précise l'opération visée, qui lui semble plus élégante que les mots « report en arrière », et qui démontre que la langue française comporte assez de ressources pour permettre ainsi de dénommer d'une expression brève une opération relativement complexe.

(1) Hors Matra qui relève du ministère de la Défense et hors entreprise du secteur énergétique.

**ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DU SECTEUR PUBLIC INDUSTRIEL**  
(Millions de francs.)

- . — ancien secteur public industriel
- nouveau secteur public industriel
- - - sidérurgie

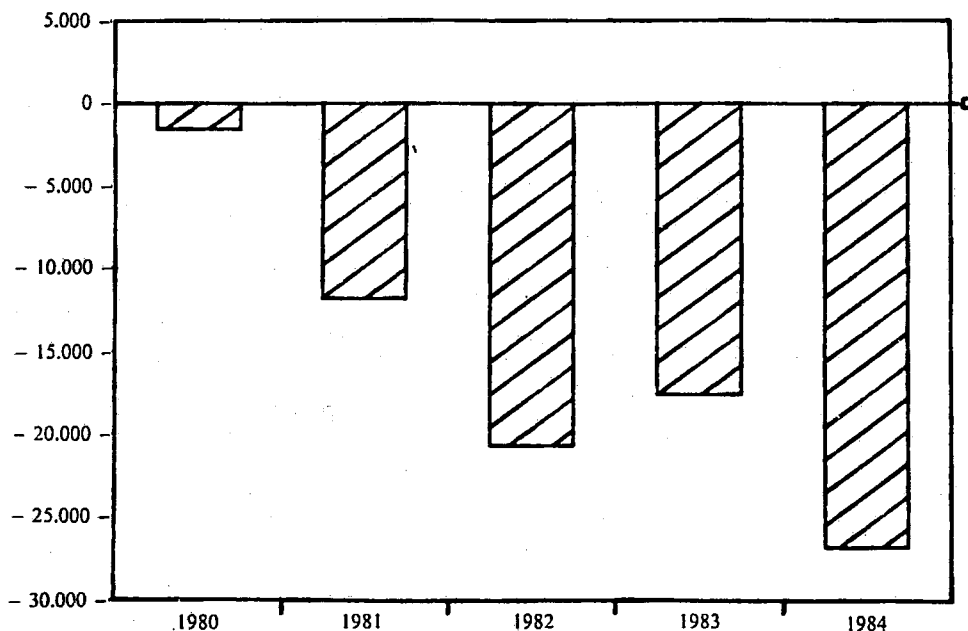


(Sénat G.S.I.-E.C.O.)

**ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DU SECTEUR PUBLIC INDUSTRIEL**  
(Millions de francs.)



résultat total (ancien et nouveau secteur public industriel et sidérurgie)



(Sénat G.S.I.-E.C.O.)

- Ces résultats qui sont tirés des comptes publiés annuellement par les sociétés sont à structure réelle et ne prennent pas en considération les retraitements rétrospectifs que pratiquent parfois les sociétés pour rendre leurs comptes « plus comparables » notamment en cas de variation de périmètre ou des règles de consolidation.

Ainsi les résultats de Saint-Gobain figurant ci-dessus tiennent compte des effets de la sortie du groupe de l'électronique notamment des abandons de créances consentis en 1982 et 1983 (520 millions de francs) à Bull.

- Trois sous-totaux sont présentés :

- le secteur public élargi en 1982 comportant les cinq groupes nationalisés par la loi du 11 février 1982 (C.G.E., Thomson, Pêchiney, Rhône-Poulenc et Saint-Gobain), ainsi que Bull et la C.G.C.T. ;

- la sidérurgie dont les pertes en toute rigueur intellectuelle doivent être isolées du fait de leur ampleur ;

- l'ancien secteur public industriel, avec Renault, C.d.F.-Chimie et E.M.C.

- L'évolution des résultats depuis 1980 conduit aux constatations suivantes :

- Globalement, le secteur public industriel a enregistré entre 1981 et 1984 pour près de 77 milliards de francs de pertes dont environ 27 milliards de francs pour le dernier exercice. Parler à ce niveau d'amélioration apparaît donc quelque peu prématuré.

- Le poids de la sidérurgie dans ces pertes est considérable, elles représentent à elles seules, sur les quatre derniers exercices plus de 42 milliards de pertes, soit plus de la moitié du total. Les résultats de Sacilor et d'Usinor, qui reçoivent par ailleurs la majeure partie des concours publics tant en dotations en capital qu'en prêts participatifs, sont de surcroît en aggravation constante.

- Le secteur public ancien, positif en 1980, voit ses comptes se dégrader fortement au fil des années : l'effet Renault, qui affiche des pertes « sidérurgiques » en 1984, a plus qu'effacé l'amélioration relative observée dans la chimie (E.M.C., C.d.F.-Chimie).

- Enfin, le secteur public élargi, en 1982, présente une indubitable embellie pour le dernier exercice.

**Pour la première fois depuis 1980, la somme des résultats des sociétés qui le composent est positive. Quatre groupes sur sept sont désormais en équilibre alors que seule la C.G.E. l'était en 1982. Il est vrai que les pertes imputées sur les exercices 1981,**



1982 et 1983, dont les comptes ont été arrêtés sous la responsabilité des nouvelles équipes sont considérables : plus de 13 milliards de francs dont plus de 9 milliards de francs pour le seul exercice 1982.

Il est vrai également que l'application pour la première fois de la règle de la rétro-imputation (1) des déficits a permis de dégager en 1984 un profit supplémentaire de 322 millions de francs.

Cette amélioration partielle justifie-t-elle la satisfaction affichée ici et là ? Rien n'est moins sûr.

En réalité, à la lecture de l'évolution des résultats des groupes publics, hormis la sidérurgie dont chacun convient qu'elle est dans une situation particulière, tout apparaissait en place pour une amélioration substantielle des comptes en 1984, débouchant sur un spectaculaire retour à l'équilibre en 1985.

Le nettoyage des bilans en 1982 et l'élagage drastique des centres de pertes devaient y contribuer : mais aussi l'effet cumulatif des concours publics en capital et en prêts participatifs accordés depuis 1982, conjugué avec une indubitable amélioration de la conjoncture internationale.

Pour 1985, certains groupes, semble-t-il, fourbissent des armes nouvelles telle la cession, avec de substantielles plus-values, de leurs immobilisations à des filiales créées pour l'occasion qui loueront ces terrains ou ces usines... aux groupes industriels eux-mêmes (2).

#### b) *Les performances réelles.*

Les groupes industriels nationalisés n'ont plus, en 1984, qu'un lointain rapport avec la configuration existant au moment de leur entrée dans le secteur public : les profondes restructurations qui ont affecté la chimie publique mais également les multiples rectifications de frontières décrétées entre des groupes tels Saint-Gobain, Thomson et la Compagnie générale d'électricité imposent un **exercice complexe de suivi des pertes généralement oubliées** dans un bilan strictement comptable.

En outre, **leurs performances actuelles ne peuvent être mesurées par la seule référence à leurs contre-performances passées** mais doivent être établies au regard des résultats de leurs grands concurrents étrangers.

---

(1) Cf. (2), page 30.

(2) Cf. les opérations réalisées par Renault concernant les usines de Cléons, Sandouville, Flins et Billancourt.

1° *Les groupes nationalisés ne sont plus ce qu'ils étaient.*

Les comptes du secteur public industriel élargi ont subi deux grandes catégories d'opérations, l'une et l'autre ayant pour effet d'éliminer des centres de pertes importants.

- **D'une part, certaines sociétés ou certaines activités ont quitté le périmètre des sociétés nationalisées en 1982** pour rejoindre soit les deux groupes pétroliers Elf et Total-C.F.P., soit des sociétés de l'ancien secteur public tel C.d.F.-Chimie et E.M.C., soit encore les entreprises sidérurgiques. De sorte que ces pertes se sont perdues dans un océan de profits (Elf) ou sont passées inaperçues dans les déficits de sociétés à qui un sort particulier est réservé au regard de l'impératif retour à l'équilibre en 1985 (C.d.F.-Chimie, sidérurgie).

Ainsi **Péchiney** - dont la raison sociale a été modifiée en conséquence - s'est séparé, en cédant ses aciers spéciaux et sa chimie, de **plus du quart de son chiffre d'affaires** sur laquelle se concentrait l'essentiel de ses pertes et un endettement considérable.

« Q'une société qui s'est débarrassée de tous les secteurs déficitaires en ne gardant que ceux qui réalisaient des profits soit devenue bénéficiaire, il n'y a pas là de quoi s'extasier » disait M. Henri Emmanuelli à l'Assemblée nationale (1). Il est vrai que le secrétaire d'Etat chargé du Budget évoquait le cas non de Péchiney mais du secteur public britannique privatisé.

De même, **Rhône-Poulenc** a procédé, sous l'égide des pouvoirs publics, à un échange fructueux, cédant son activité engrais (363 millions de pertes en 1982) et recevant des sociétés bénéficiaires telle Pharmuka.

Conséquences de ces opérations :

• **Sacilor** affichait en 1983, 383 millions de pertes au titre de Ugine-Aciers (ex-P.U.K.) ne représentant, il est vrai, qu'une part infime d'un déficit total s'élevant à 5.610 millions de francs.

• **Atochem**, filiale d'Elf-Aquitaine, qui a repris l'essentiel des activités de P.U.K., enregistrait en 1983 une perte d'environ 1.300 millions de francs sans toutefois mettre en péril les résultats de la société mère bénéficiaire pour cet exercice à hauteur de 3.700 millions de francs.

• **C.d.F.-Chimie** attribuait aux activités apportées à l'occasion de la restructuration de la chimie publique, et notamment les

---

(1) Discussion du projet de loi portant diverses dispositions d'ordre économique et financier, Assemblée nationale, 2<sup>e</sup> séance du 20 juin 1985, *Journal officiel*, Débats, page 1818.

engrais, une perte de 1.200 millions de francs sur un total de 2.700 millions de francs.

- D'autre part, certaines sociétés ou activités se sont trouvées temporairement déconsolidées.

Deux exemples sont à cet égard éclairants.

• La reprise décidée en septembre 1983 du secteur télécommunication de Thomson par la C.G.E. s'est accompagnée de la création d'une filiale Thomson-Télécommunications détenue à 48 % par l'Etat, 40 % par Thomson et 12 % par la C.G.E. qui en assurait pourtant la direction effective.

Mais dans un deuxième temps, l'Etat a été conduit à intervenir une nouvelle fois au niveau d'une sous-filiale, Lignes télégraphiques et téléphoniques (L.T.T.), dans laquelle il a pris une participation de 49,9 % aux côtés de Thomson-Télécommunications (49,9 % également) et du groupe Paribas (0,2 %).

La démarche peut apparaître curieuse qui consiste pour l'Etat à intervenir directement en capital au niveau d'une filiale et d'une sous-filiale de groupes nationalisés. Il convient d'observer cependant qu'il a pris soin de rester minoritaire dans ces deux sociétés : 48 % chez Thomson-Télécommunications, 49,9 % chez L.T.T., grâce à l'intervention complaisante du groupe Paribas.

Cette double opération présentait, en particulier, au moins trois avantages.

Sans elle, ces deux sociétés seraient devenues des entreprises publiques de premier rang, susceptibles d'une démocratisation intégrale, et notamment d'un conseil d'administration de dix-huit membres dont six représentants des salariés élus.

En second lieu, l'accord C.G.E.-Thomson, tout en donnant à la C.G.E. la maîtrise effective du secteur télécommunication de Thomson lui a permis, du fait de sa participation limitée à 12 %, de ne pas en supporter les conséquences financières.

Enfin, Thomson, dès 1983, a exclu ces activités de son périmètre de consolidation. Toutefois, note le rapport d'activité de cet exercice, « l'incidence des opérations liées à ces accords est intégralement incluse dans le résultat consolidé 1983 y compris le résultat de l'exercice des entités transférées ». Thomson a supporté ainsi encore 740 millions de pertes en 1983 au titre de son secteur télécommunication.

Mais, en 1984, du fait de cette double intervention de l'Etat, la perte correspondante ne s'élève plus qu'à 180 millions de francs

**(1) alors que Thomson-Télécommunications affiche un déficit de 492 millions de francs et sa filiale désormais minoritaire, L.T.T. une perte de 374 millions de francs.**

Ainsi, Thomson ne supporte plus que 40 % des pertes de Thomson-Télécommunications qui, elle-même, n'a la charge que de 49,9 % des pertes de L.T.T., le tout grâce à la double intervention de l'Etat qui, pour la peine, a apporté 1.300 millions de francs d'argent frais.

A structure constante, c'est à nouveau environ 680 millions de francs de perte au lieu de 180 millions de francs actuellement que Thomson aurait supporté en 1984 au titre de son secteur télécommunication.

• La cession de la Société générale d'entreprise Sainrapt et Brice (S.G.E.-S.B.) par la C.G.E. à la Compagnie de Saint-Gobain constitue le second exemple. L'opération a consisté pour la Compagnie de Saint-Gobain, en l'achat de 25,65 % du capital de la S.G.E.-S.B. à la C.G.E., qui a conservé le reliquat de sa participation, soit 24,6 %.

Là encore, il suffit de citer les commentaires successifs figurant dans les rapports d'activité de l'exercice 1983.

La C.G.E. indique que le groupe ne détenait plus dans la société, en fin d'exercice, qu'une participation inférieure au seuil de consolidation, tandis que Saint-Gobain précise que les états financiers de la S.G.E.-S.B. n'ont pas été inclus dans les comptes consolidés de la compagnie, car l'acquisition de la participation dans la société ne s'est concrétisée que le 30 décembre 1983.

**Ainsi, les pertes de la S.G.E.-S.B. au titre de l'exercice 1983, soit 530 millions de francs, ne sont reprises ni par Saint-Gobain ni par la C.G.E.**

En 1984, la situation se présente différemment. Les comptes de la S.G.E.-S.B. pour cet exercice, arrêté sur les bases comptables appliquées par Saint-Gobain, font apparaître un déficit de 1.100 millions de francs. Sur cette somme, 780 millions de francs représentent l'héritage, c'est-à-dire les pertes qui auraient dû être comptabilisées en 1983 et qui seront amorties dans les comptes de Saint-Gobain, pour la quote part détenue pendant cet exercice (25 %) et sur une période de vingt-cinq ans.

Quant aux 320 millions de francs restant, ils correspondent aux pertes effectivement constatées en 1984 et seront consolidés dans les comptes de Saint-Gobain par mise en équivalence au

---

(1) Correspondant à une provision pour dépréciation de la participation dans Thomson-Télécommunications.

prorata de la participation détenue au 31 décembre 1984 (25 %). Ce sont donc en définitive 80 millions de francs de pertes qui ont été imputés en 1984 au titre de S.G.E.-S.B. dans les résultats consolidés de Saint-Gobain.

Ainsi, seul apparaît dans les comptes du secteur public industriel élargi, en 1984, un déficit de l'ordre de 80 millions de francs au titre d'une société qui a perdu en réalité 1.100 millions de francs.

## *2° Le retard sur l'étranger.*

L'amélioration de la conjoncture économique internationale a joué un rôle majeur dans le redressement des comptes des groupes publics français notamment ceux œuvrant dans le secteur des biens intermédiaires : la chimie et l'aluminium.

Les présidents des groupes intéressés le reconnaissent volontiers : M. Georges Besse (Péchiney) comme M. Loïc Le Floch (Rhône-Poulenc) imputaient le redressement de leurs comptes à hauteur de 60 % à l'amélioration de la conjoncture.

De même, la forte revalorisation du dollar a permis à la fois des gains de compétitivité sur les marchés internationaux et une appréciation substantielle des contributions aux résultats des implantations à l'étranger.

Globalement, Saint-Gobain estime que 166 % de son résultat net sont dus à son activité hors métropole, phénomène constant que l'on retrouve chez Péchiney et Rhône-Poulenc, phénomène inquiétant pour la compétitivité de l'outil de production nationale.

La comparaison des résultats des groupes publics français avec leurs principaux concurrents en 1984 apparaît, de ce point de vue, significative.

RÉSULTATS 1984 DE QUELQUES-UNS DES PRINCIPAUX GROUPES ÉTRANGERS

	Résultats 1984 (En millions de francs)	Progression par rapport à 1983 (en %) (2)
<i>Aluminium.</i>		
Alcoa (U.S.) .....	2.237	+ 46,96
<i>Chimie.</i>		
Dupont (U.S.) .....	12.498	+ 26,5
Dow Chemical (U.S.) .....	5.112	+ 75,1
Imperial Chemical Industrie (G.-B.) .....	6.809	+ 54,8
Hoechst (R.F.A.) .....	4.150	+ 48,73
Bayer (R.F.A.) .....	3.592	+ 55,70
Basf (R.F.A.) .....	2.747	+ 73,11
<i>Electronique.</i>		
I.B.M. (U.S.) .....	57.509	+ 20,1
A.T.T. (U.S.) .....	11.965	»
Hewlett Packard (U.S.) .....	5.812	+ 54
I.T.T. (U.S.) .....	3.915	- 33,58
Digital Equipment (U.S.) .....	2.224	+ 164,2
Honeywell (U.S.) .....	2.088	- 3,4
Philips (P.B.) .....	3.389	+ 76,49
Siemens (R.F.A.) (3) .....	3.285	+ 33,42
Olivetti (Italie) .....	1.769	+ 20,7
Sony (Japon) .....	2.627	+ 139,8
Nec (Japon) (4) .....	2.462	+ 50,6

(1) Conversion en moyenne annuelle 1984 : 1 U.S. \$ = 8,74 F; 1 D.M. = 3,07 F; 1.000 livres italiennes = 4,97 F; 1 £ = 11,64 F; 1 florin = 2,72 F; 100 yens = 3,67 F;

(2) Les pourcentages sont calculés à partir des résultats en monnaies locales (hors variation de ces monnaies par rapport au franc).

(3) Exercice 1983-1984 clos le 30 septembre.

(4) Exercice 1984-1985 clos le 31 mars.

Tant en évolution qu'en valeur absolue, il apparaît que les groupes étrangers ont plus efficacement profité de l'amélioration de la situation économique internationale, et sont par conséquent mieux placés pour affronter un retournement de la conjoncture. Celui-ci ne peut être exclus pour les prochains exercices, comme le montre, dans le secteur par exemple de l'informatique, la relative dégradation des comptes des sociétés américaines au premier semestre 1985.

Les groupes français nationalisés éprouvent des difficultés particulières à mettre à profit ces évolutions conjoncturelles pour améliorer leurs positions relatives, et notamment restructurer leur appareil de production en période de crise pour bénéficier à plein d'une reprise de l'activité. Ils semblent, en effet, handicapés par le

frein que constitue leur statut particulier à la mise en œuvre rapide de mesure stratégique de redéploiements.

En résumé, un ensemble de phénomènes d'ordre fiscal (application de la nouvelle règle du report en arrière des déficits), d'ordre comptable (variation heureuse des périmètres de consolidation), d'ordre factuel (cessions de sociétés déficitaires), d'ordre conjoncturel enfin, conduit à tempérer l'appréciation que l'on peut porter sur l'amélioration des résultats des groupes entrés dans le secteur public en 1982.

**Il apparaît, en tout cas, excessif d'y voir le mérite propre de la nationalisation. Certes, celle-ci a permis à ces groupes de bénéficier de financements exceptionnellement bon marché. Mais on conviendra qu'il s'agit davantage, en l'espèce, de mérites propres aux contribuables.**

## **2. Un gigantesque effort financier de la collectivité.**

Les groupes industriels publics ont reçu depuis 1982 des concours publics considérables sous la forme notamment de dotations en capital et de prêts participatifs. Mais ces concours qui relèvent grosso modo de l'Etat actionnaire et de ses appendices financiers se doublent des concours de droit commun que les groupes publics reçoivent au même titre que les sociétés privées tels les aides budgétaires ou les prêts spéciaux, notamment ceux accordés par le Fonds industriel de modernisation.

La disposition finale du contrat de plan de la C.G.E. est à cet égard explicite :

**« Soumise pour l'essentiel aux lois sur les sociétés et se battant à armes égales avec ses concurrents français et étrangers, l'entreprise bénéficiera par ailleurs des aides financières diverses que l'Etat attribue aux entreprises pour favoriser la réalisation de certains objectifs tels l'exportation, l'investissement, la recherche. »**

On ne peut que regretter, dans ces conditions, que les concours aux groupes industriels publics ne soient pas globalisés dans le cadre des contrats de plan dont la deuxième partie est traditionnellement consacrée à la « participation de l'entreprise à la réalisation des grands objectifs d'intérêt national et de solidarité nationale ».

La transparence des relations financières entre ces groupes et l'Etat, qui était précisément l'un des objectifs de la nationa-

lisation (1), n'en est pas renforcée puisque ces groupes continuent à se présenter aux guichets des aides de droit commun après être passé au guichet de l'Etat actionnaire.

En outre, ces concours publics ne sont pas davantage exclusifs de l'accès au marché financier. Encore une fois, bien au contraire : les apports de l'Etat actionnaire permettent de démultiplier l'appel à l'épargne d'autant que ces groupes publics ont été dotés d'instruments spécifiques d'intervention tels les titres participatifs qui leur ont été réservés par le législateur.

**Ainsi, les groupes publics qui bénéficient d'un financement à la fois public et privé apparaissent extraordinairement privilégiés dans le mécanisme d'allocation des ressources de la collectivité.**

*a) Les concours de l'Etat actionnaire  
et de ses appendices financiers.*

Les concours publics aux groupes industriels prennent des formes diverses : dotations en capital du budget de l'Etat ou du budget annexe des P.T.T., concours en capital des banques nationalisées, prêts participatifs dont une bonne part présente le caractère de substitut de dotation en capital et sont accordés par les banques nationalisées et les institutions financières à la demande des pouvoirs publics.

*1° Les dotations en capital.*

En quatre ans, les groupes industriels publics ont reçu près de 50 milliards de francs de dotations en capital.

---

(1) La nationalisation de groupes qui vivent des aides publiques permettra un meilleur contrôle de l'utilisation des fonds publics (Pierre Mauroy, Assemblée nationale, 1<sup>re</sup> séance du 13 octobre 1981 - Discussion générale du projet de loi de nationalisation).



**DOTATIONS EN CAPITAL DU SECTEUR PUBLIC INDUSTRIEL**

Source : loi de finances.

(En millions de francs courants.)

	1982 (1)	1983 (2)	1984 (3)	1985 (4)	Total
C.G.E. ....	»	150	»	»	150
Thomson ....	300	550	1.700 (5)	1.300	3.850 (5)
Bull ....	»	1.500	1.000	1.000	3.500
C.G.C.T. ....	»	388	600	450	1.438
Saint-Gobain ....	200	250	150	150	750
Péchiney ....	2.000	2.700	150	»	4.850
Rhône-Poulenc ....	1.100	300	300	»	1.700
Renault ....	1.020	1.000	1.757	3.000	6.777
C.d.F.-Chimie ....	450	300	1.000	700	2.450
E.M.C. ....	100	50	200	150	500
Sidérurgie ....	2.800	5.800	5.500	5.750	19.850
Restructuration chimie et engrais ....	»	1.650 (7)	1.000 (8)	1.060	3.710
Divers ....	»	»	200 (6)	-	200
<b>Total .....</b>	<b>7.970</b>	<b>14.638</b>	<b>13.557</b>	<b>13.560</b>	<b>49.725</b>

(1) Dont 970 millions de francs au titre de 1981, 1.000 millions de francs en loi de finances pour 1982, 3.000 millions de francs au titre du premier collectif de 1982 (juillet 1982) et 3.000 millions de francs de dotations en capital apportés par la Société française de participations industrielles (juillet 1982).

(2) Dont 5.000 millions de francs ouverts par le deuxième collectif pour 1982 (décembre 1982), 7.250 millions de francs en loi de finances initiale pour 1983 et 2.000 millions de francs inscrits au collectif de fin d'année 1983 en faveur de Péchiney en contrepartie du remboursement d'un prêt du F.D.E.S. de même montant par E.D.F.

(3) Dont 12.500 millions de francs en loi de finances initiale et 1.057 millions au titre du collectif de 1984 (budget de l'Industrie et budget des P.T.T. confondus).

(4) Loi de finances initiale (budgets de l'Industrie et des P.T.T.).

(5) Dont 700 millions de francs pour Thomson-Télécommunications.

(6) Crédits de paiement : subventions d'investissement destinées à des projets dans les pôles de conversion (les autorisations de programme s'élèvent à 1.000 millions de francs).

(7) Dont 677 millions de francs à P.C.U.K., 243 millions de francs à Péchiney, 520 millions de francs à C.d.F.-Chimie, 210 millions de francs à C.O.F.A.Z.

(8) Dont 736 millions de francs à P.C.U.K. et 264 millions de francs à Péchiney.

L'évolution des dotations en capital appelle un certain nombre d'observations :

**- Les dotations ne suffisent pas à couvrir les pertes.**

Ces dotations de l'Etat, du budget annexe des P.T.T., de la Société française de participations industrielles (S.F.P.I.), société écran au moyen de laquelle les pouvoirs publics ont exigé des banques nationalisées qu'elles renforcent les fonds propres des groupes industriels publics (1), sont demeurées constamment inférieures aux pertes enregistrées chaque année par les bénéficiaires.

(1) Voir annexe IV : la S.F.P.I. ou comment la banque Chaix est devenue actionnaire de la C.G.E.

Exercices	1981-1982	1982-1983	1983-1984	1984-1985
Déficits cumulés des groupes industriels publics (année n ) .....	- 11.797	- 20.684	- 17.571	- 26.940
Dotations en capital (année n + 1) .....	+ 7.970	+ 14.638	+ 13.557	+ 13.560
Solde .....	- 3.827	- 6.046	- 4.014	- 13.380

Ainsi, chaque année, les dotations en capital ne couvrent qu'une partie seulement des pertes enregistrées l'année précédente.

Il n'est pas étonnant dans ces conditions que les groupes publics soient conduits à trouver d'autres moyens pour reconstituer leurs fonds propres.

**- Elles sont largement absorbées par les secteurs en déclin.**

Ces dotations sont accordées en priorité aux entreprises déficitaires et, sinon aux secteurs en déclin, du moins aux activités traditionnelles (biens intermédiaires) dont la restructuration apparaît extrêmement coûteuse.

#### RÉPARTITION SECTORIELLE DES DOTATIONS EN CAPITAL CUMULÉES 1982-1985

	En millions de francs	En pourcentage du total
Sidérurgie (1) .....	19.850	39,9
Chimie (2) .....	13.210	26,6
Électronique (3) .....	8.938	18
Automobile (4) .....	6.777	13,6
Divers (5) .....	950	1,9
Total .....	49.725	100

(1) Usinor, Sacilor.

(2) Rhône-Poulenc, C.d.F.-Chimie, E.M.C., P.U.K.

(3) C.G.E., Thomson, Bull, C.G.C.T.

(4) Renault.

(5) Saint-Gobain et dotations des zones de conversion.

On constate ainsi que l'électronique a bénéficié de 18 % environ des dotations en capital - à condition toutefois d'y inclure les concours à la C.G.C.T. qui ont davantage pour objet de combler les pertes d'un contrat de génie civil à l'exportation (1) que de développer les technologies de l'électronique.

(1) Voir chapitre III. C.

**Cette part modeste de l'électronique, comparée à la sidérurgie (40 %), suffit à montrer que la priorité annoncée en faveur des secteurs de pointe ne se traduit pas dans la réalité des engagements financiers de l'Etat.**

**- Elles conduisent à la confusion des genres.**

Enfin, l'enquête menée par vos rapporteurs au sein des huit groupes industriels du secteur public élargi en 1982 (2) conduit à émettre quant à la répartition officielle des dotations en capital quelques réserves. Plusieurs exemples peuvent être évoqués :

• Ainsi, **Saint-Gobain** n'a reçu en réalité qu'une seule dotation en capital (200 millions de francs) accordée par la S.F.P.I. en 1982. Les 550 millions de francs figurant en 1983, 1984 et 1985 ne sont en réalité que le prix de rachat par l'Etat de la participation majoritaire de Saint-Gobain dans le capital de la Compagnie des machines Bull, prix de rachat (29 F par titre) lui-même très minoré par rapport tant au coût d'acquisition initiale (58 F) qu'au prix d'indemnisation des actionnaires minoritaires (50 F). Il convient de rappeler, de surcroît, que la Compagnie Saint-Gobain a versé, de 1982 à 1985, 470 millions de francs de dividendes et de redevances à l'Etat. **Le bilan des relations financières entre les deux partenaires est donc fortement négatif pour Saint-Gobain.**

• La dotation en capital annoncée pour le groupe **Bull** en 1983 soit 1.500 millions de francs recouvre en réalité deux opérations : une « vraie » dotation en capital de 700 millions de francs (versée en février 1983 pour 500 millions de francs et en décembre 1983 pour 200 millions de francs), et la souscription par l'Etat de 800 millions de francs d'obligations remises par lui aux actionnaires minoritaires de la Compagnie des machines Bull (CMB) en échange de leurs actions.

Le service des intérêts de ces obligations, de l'ordre de 96 millions de francs par an, est resté à la charge de la Compagnie des machines Bull qui les avait émises, du moins jusqu'en 1984, car l'Etat s'est engagé à prendre ses intérêts à charge à compter de 1985 selon un procédé dont Bull ignore à l'heure actuelle les modalités.

Ainsi, peut-on considérer que pendant deux ans au moins, ces 800 millions de francs s'analysent comme un prêt à 12 % et non comme une dotation en capital.

• En dehors du domaine particulièrement complexe de l'affectation ultime des dotations en capital consacrées à la

---

(2) C.G.E., Thomson, Bull, C.G.C.T., Rhône-Poulenc, Saint-Gobain, Péchiney et Matra.

restructuration de la chimie et des engrais, les réponses aux questionnaires adressés aux différents groupes font apparaître **des distorsions entre les fonds effectivement versés et le tableau officiel de dotations en capital.**

Ces distorsions ne visent pas seulement les dates de versements (725 millions de francs ont été ainsi versés au premier trimestre 1985 au titre de l'année 1984), mais leur montant même.

Ainsi la C.G.E., outre le réinvestissement de son dividende en action par l'Etat et la S.F.P.I., a reçu 60 millions de francs supplémentaires en décembre 1983 au titre d'une compensation pour la redevance versée à la Caisse nationale de l'industrie (1).

De même, n'apparaissent pas les concours en capital supplémentaires reçus en 1985 par Thomson-Télécommunications notamment au titre de sa filiale L.T.T. (500 millions de francs).

Enfin, la loi de finances rectificative pour 1984 (2) a inscrit au titre des dotations en capital une subvention d'investissement en faveur des projets des entreprises publiques dans **les pôles de conversion** de 1.000 millions de francs en autorisations de programme mais de 200 millions de francs seulement en crédits de paiement.

Cette innovation a laissé vos rapporteurs perplexes d'autant que les apports en capital pour 1985 à deux sociétés seulement, Thomson et C.G.E. au titre des pôles de conversion atteignent déjà la somme de 550 millions de francs (3) dont 240 millions de francs auraient déjà été versés (juin 1985), à comparer à un crédit de 200 millions de francs effectivement ouvert par la loi de finances rectificative.

## 2° *Les prêts participatifs.*

En sus des dotations en capital, les groupes publics industriels ont reçu d'importants prêts participatifs des banques nationalisées et des institutions financières agissant les unes et les autres à la demande de l'Etat.

Ce rapprochement entre ces prêts et les dotations en capital s'impose du fait de leur très faible rémunération mais aussi parce

---

(1) Voir sur ce point l'annexe III : les modalités de financement de la C.N.I.

(2) Loi de finances rectificative pour 1984 n° 84-1209 du 29 décembre 1984 ouvrant donc des crédits qui seront versés en 1985.

(3) 420 millions de francs pour Thomson (avenant du 18 mars 1985) dont 110 millions de francs déjà versés et 130 millions de francs pour la C.G.E. (avenant du 22 mai 1985) en deux versements, février 1985 (50 millions de francs) et mai 1985 (80 millions de francs).

qu'ils ont été versés parfois en remplacement des dotations en capital promises.

C'est ainsi que le contrat de plan Thomson, signé en juillet 1983, prévoyait une dotation budgétaire en capital de 550 millions de francs.

En réalité, la dotation en capital a été transformée à hauteur de 200 millions de francs, en un prêt participatif accordé par la Caisse des dépôts et consignations dont les conditions - du moins pendant les premières années - ne sont pas éloignées d'une avance non rémunérée d'actionnaire.

Trois opérations sont particulièrement significatives à cet égard lorsque l'on rapproche les comptes des entreprises qui ont été l'objet des investigations de vos rapporteurs (1).

- **Les prêts participatifs accordés par un pool de banques nationalisées** en juillet 1982 et juillet 1983 dont les conditions sont les suivantes : durée quinze ans, remboursement *in fine*, taux fixe 5,5 % pendant les cinq premières années, 9 % les cinq années suivantes, 14 % les cinq dernières années, auquel s'ajoute une clause de participation à compter de la clôture des comptes de l'exercice 1985 (c'est-à-dire juin 1986) sans toutefois que la rémunération globale des prêts ne puisse excéder un taux actuariel de 14 % depuis l'origine.

- **Les prêts participatifs accordés par le Crédit national** (ou sa filiale la Caisse française pour le développement industriel) dont les conditions varient légèrement selon les bénéficiaires : durée de douze à dix-neuf ans, remboursables en tranches annuelles avec un différé de quatre ans, un taux fixe de 6 % généralement pour les quatre premières années et 8 % au-delà, avec une clause participative ne jouant qu'à compter de 1988.

- **Les prêts participatifs accordés par la Caisse des dépôts et consignations d'une durée de trente ans, remboursables en tranches annuelles avec un différé de douze ans, rémunération fixe de 0,1 % assortie d'une rémunération complémentaire calculée en fonction des dividendes distribués.**

---

(1) Secteur élargi en 1982 (C.G.E., Thomson, Pechiney, Rhône-Poulenc, Saint-Gobain, Bull, C.G.C.T., Matra). Les autres groupes publics industriels ont également reçu de tels prêts et au premier rang d'entre eux, Renault et la sidérurgie pour lesquels ils constituent un élément essentiel du bouclage des plans de financement.

**PRÊTS PARTICIPATIFS ACCORDÉS À CERTAINS GROUPES INDUSTRIELS PUBLICS  
EN 1982, 1983 ET 1984 (1)**

	Banques nationalisées	Crédit national	Caisse des dépôts	Total
Rhône-Poulenc .....	347	750	200	1.297
Péchiney .....	400	1.070	200	1.670
Thomson .....	397	150	200	747
C.G.E. ....	500	»	»	500
Bull. ....	750	400	»	1.150
Matra .....	»	450	»	450
<b>Total .....</b>	<b>2.394</b>	<b>2.820</b>	<b>600</b>	<b>5.814</b>

Ces prêts participatifs constituent à l'évidence un moyen de financement privilégié, du moins pendant les premières années. Rhône-Poulenc, qui a bénéficié des trois opérations précitées, évalue la rémunération moyenne pondérée de ses emprunts participatifs à 4,9 % en 1983, soit 4,4 points au-dessous de l'inflation.

En revanche, certaines sociétés ont reçu des prêts participatifs dans des conditions plus proches du droit commun, tels Saint-Gobain et ses filiales (onze prêts pour un montant total de 495 millions de francs reçus de diverses banques) et Alcatel Electronique (prêts du F.D.E.S., en 1981 d'une durée de quinze ans, rémunération au taux fixe de 10 % avec une clause participative intervenant en sus au bout de cinq ans).

L'ensemble de ces concours privilégiés sous forme de dotations en capital ou de prêts participatifs n'a pas écarté pour autant leurs bénéficiaires du marché financier. Bien au contraire, ces concours ont permis aux différents groupes de s'y présenter dans de meilleures conditions.

*b) Un recours accru au marché financier.*

**C'est l'un des nombreux paradoxes de la nationalisation que d'avoir, en définitive, favorisé le recours des groupes publics au marché financier.**

Certes, traditionnellement les entreprises nationales (E.D.F., S.N.C.F...) occupaient une part prépondérante sur le marché

(1) Groupes industriels entrant dans le champ d'investigation du présent rapport (secteur public élargi en 1982).

obligataire national... et international. Mais le fait nouveau est constitué par leur collecte de quasi-fonds propres sur le marché. Ainsi, après avoir écarté à grand prix les anciens actionnaires, les pouvoirs publics incitent les groupes nationalisés à en appeler aux épargnants pour qu'ils acceptent de devenir de quasi-actionnaires. **Le citoyen se trouve ainsi sollicité deux fois, comme contribuable et comme épargnant.**

1° *Un coefficient multiplicateur.*

Grâce aux concours en capital accordés par l'Etat aux sociétés mères nationalisées, les groupes industriels publics ont vu se multiplier leur capacité d'intervention sur le marché financier.

En premier lieu, grâce à une **capacité d'endettement** proportionnelle à la reconstitution de leurs fonds propres : c'est ainsi qu'entre 1982 et 1984, Rhône-Poulenc a émis pour 1.850 millions de francs d'obligations (1), Péchiney pour 1.500 millions de francs (2), Thomson pour 1.500 millions de francs également (3).

En second lieu, grâce à **leurs filiales** : les groupes publics dont seules les sociétés mères ont été nationalisées n'ont jamais cessé d'être présents en bourse par le truchement de leurs grandes filiales dont les plus connues sont Thomson-C.S.F. (filiale de Thomson S.A.), C.I.T. Alcatel, Alsthom-Atlantique (filiales de la C.G.E.), Société générale d'entreprise Sainrapt et Brice (filiale de Saint-Gobain depuis 1984).

Grâce aux dotations en capital reçues de l'Etat, les sociétés mères souscrivent aux augmentations de capital de leurs filiales à hauteur de leur participation et sollicitent les actionnaires minoritaires pour qu'ils fassent de même.

**Ainsi, chaque concours de l'Etat actionnaire est relayé par un appel au marché financier.**

Thomson, grâce à sa filiale Thomson-C.S.F., fait de cette technique un principe et a pu lever sur le marché, en 1984-1985, environ 2.500 millions de francs sous la forme d'obligations convertibles tout en maintenant à l'identique sa participation dans sa filiale.

**La filialisation devient ainsi pour les groupes publics un moyen privilégié de financement.**

---

(1) 850 millions de francs en 1982 (taux variable) et 1.000 millions de francs en 1984 (obligations à bon de souscription de titres participatifs).

(2) 500 millions de francs en 1981 (taux variable) et 1.000 millions de francs en 1982 (*idem*).

(3) Emission à taux révisable (1984).

Thomson, là encore, est un exemple de gestion financière avisée.

A l'occasion de la restructuration du groupe (1), Thomson-Brandt, société nationalisée à 100 % par la loi du 11 février 1982, qui exerçait des activités industrielles très importantes, a été transformée en société holding par filialisation de ses activités. A été créée ainsi la société **Thomson grand public** dont le capital a été immédiatement ouvert à des partenaires, en l'espèce le groupe allemand A.E.G., qui a reçu en paiement d'une partie du prix de la société Telefunken, rachetée par Thomson, 3,2 % du capital de Thomson grand public, permettant ainsi au groupe français de faire une économie de 75 millions de francs environ.

L'introduction en bourse de la filiale de la Compagnie de Saint-Gobain, **Saint-Gobain emballage**, en juin 1985, après plus d'un an d'attribution de l'autorité de tutelle (2) relève d'une stratégie identique.

**En réalité, la plupart des groupes publics industriels ont l'intention de procéder à de telles opérations qui, faut-il le rappeler, ne sont en rien proscrites du moment que la société mère reste majoritaire dans sa filiale.**

## *2° Des instruments privilégiés.*

Non contents de bénéficier à la fois de dotations en capital de l'Etat et de recourir de ce fait dans de meilleures conditions, mais des conditions de droit commun, au marché financier, les groupes industriels publics se sont dotés de moyens privilégiés d'accès à l'épargne grâce aux titres participatifs, mais surtout aux certificats d'investissement introduits par la loi du 3 janvier 1983 sur le développement des investissements et la protection de l'épargne.

---

(1) Voir chapitre III-B.

(2) Cette opération qui rapportera à Saint-Gobain environ 150 millions de francs représentant 15 % du capital, a été annoncée en mars 1984 et réalisée seulement en juin 1985.



Ces instruments financiers sont en effet réservés en droit (titres participatifs) (1) ou en fait (certificats d'investissement) (2) aux sociétés du secteur public.

On appréciera à sa juste mesure la fertilité des imaginations qui ont conçu ces produits hybrides qui sont autant de tentatives pour canaliser l'épargne publique vers les groupes industriels sans toucher au principe de la nationalisation à 100 %.

Mais, ce faisant, les pouvoirs publics n'ont probablement pas réalisé qu'ils fournissaient, avec les certificats d'investissement, une excellente base d'évaluation des sociétés nationalisées dans l'hypothèse de leur privatisation.

**EMISSIONS DE TITRES PARTICIPATIFS ET DE CERTIFICATS D'INVESTISSEMENT  
PAR LES SOCIÉTÉS INDUSTRIELLES NATIONALISÉES**

(En millions de francs.)

	1983	1984	1985 (1)	Total
Saint-Gobain .....	700	773 (2)	116 (4)	1.589
Rhône-Poulenc .....	600	»	»	600
Thomson .....	750	438 (3)	»	1.188
C.G.E. ....	1.000	»	1.573	2.573
Péchiney .....	»	»	807 (5)	807
Renault .....	1.000	1.085	500 (6)	2.585
<b>Total .....</b>	<b>4.050</b>	<b>2.296</b>	<b>2.996</b>	<b>9.342</b>

(1) Six premiers mois.

(2) Dont 100 millions d'ECU (6,8 F) et 93 millions de francs de souscription à une deuxième tranche de titres participatifs (700 millions de francs).

(3) Dont banque Thomson 400 millions de francs et 38 millions de francs de souscription à une deuxième tranche de titres participatifs (750 millions de francs).

(4) Dont 67 millions de francs de souscription à la deuxième tranche en ECU et 49 millions de francs de souscription à la deuxième tranche en francs.

(5) Certificats d'investissement.

(6) Groupe D.I.A.C. (branche financière de Renault).

(1) Loi n° 83-1 du 3 janvier 1983 (art. 283-6 de la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales) :

« Les sociétés par actions appartenant au secteur public et les sociétés anonymes coopératives peuvent émettre des titres participatifs. Ces titres ne sont remboursables qu'en cas de liquidation de la société ou, à son initiative, à l'expiration d'un délai qui ne peut être inférieur à sept ans et dans les conditions prévues au contrat d'émission.

« Leur rémunération comporte une partie fixe et une partie variable calculée par référence à des éléments relatifs à l'activité ou aux résultats de la société et assise sur le nominal du titre. »

(2) Loi n° 83-1 du 3 janvier 1983 (art. 283-1 de la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales) :

« L'assemblée générale extraordinaire d'une société par actions, ou dans les sociétés qui n'en sont pas dotées, l'organe qui en tient lieu, peut décider, sur le rapport du conseil d'administration ou du directeur, selon le cas, et sur celui des commissaires aux comptes, la création, dans une proportion qui ne peut être supérieure au quart du capital social, de certificats d'investissement représentatifs des droits pécuniaires et de certificats de droit de vote représentatifs des autres droits attachés aux actions émises à l'occasion d'une augmentation de capital ou d'un fractionnement des actions existantes. »

Les débats qui ont eu lieu au Parlement lors de la session de printemps 1985 (1) ont été particulièrement révélateurs de la volonté des pouvoirs publics de réserver ces instruments au seul secteur public (2), puisqu'après s'être opposé à un amendement adopté par le Sénat autorisant sans discrimination toute société anonyme à émettre des titres participatifs, le Gouvernement a introduit une disposition permettant aux établissements publics industriels et commerciaux (3) d'y avoir recours.

Ouverture du capital des filiales, rôle accru de celles-ci en bourse, émissions de titres participatifs et de certificats d'investissement dont la rémunération est fonction des résultats : les groupes publics se sont ainsi éloignés inexorablement des principes qui avaient présidé à leur nationalisation.

Ils doivent compter désormais avec les actionnaires minoritaires de leurs filiales et choyer les épargnants qui, s'ils ne sont que des actionnaires de deuxième ordre, ont une vocation prioritaire aux bénéfices.

C'est ainsi que les titulaires des certificats d'investissement de Péchiney auront droit successivement à un **dividende de prioritaire**, un **dividende complémentaire** et un **super dividende**, comme en témoigne le placard publicitaire ci-dessous :

---

(1) Discussion du projet de loi portant diverses dispositions d'ordre économique et financier - Sénat : séance du 12 juin 1985 - A.N. : séance du 20 juin 1985.

(2) Ou accessoirement au secteur coopératif voire associatif.

(3) Il s'agissait en réalité de faire valider la décision prise par Gaz de France d'émettre pour 6.800 millions de francs de titres participatifs.

# ... INVESTISSEZ PECHINEY

## EMISSION DE CERTIFICATS D'INVESTISSEMENT

Le certificat d'investissement privilégié vous permet d'être associé à la vie de Pechiney, non par le droit de vote, mais par une participation à ses résultats:

**1**

### DIVIDENDE PRIORITAIRE

Sur le bénéfice distribuable, il sera prélevé un dividende prioritaire égal à F 9,50 soit F 14,25 y compris l'avoir fiscal.

En cas d'insuffisance du bénéfice de l'exercice, la fraction non payée du dividende prioritaire sera prélevée en priorité sur le bénéfice de ou des exercices ultérieurs jusqu'à complet paiement.

**2**

### DIVIDENDE COMPLÉMENTAIRE

Fixé sur proposition du Conseil d'Administration et en fonction de l'évolution des résultats consolidés du Groupe, ce dividende complémentaire ne pourra être inférieur à 10% du bénéfice net de la Société Pechiney, hors plus ou moins-values de cessions de titres de participation, par titre composant le capital.

**3**

### SUPER DIVIDENDE

Le solde disponible après paiement des dividendes prioritaire et complémentaire, dotations aux réserves et rémunération des actions ordinaires, sera distribué aux certificats d'investissement privilégiés et aux actions ordinaires, proportionnellement à leur part dans le capital.

Émission de 4.250.000 certificats  
d'investissement privilégiés (C.I.P.)  
de F 100 nominal.

Prix d'émission: 190 F  
Jouissance: 1<sup>er</sup> Juillet 1985

Cotation: Bourse de Paris

Une copie d'informations (Form CIG) est en vente de  
10 à 20 francs à la distribution de presse  
Sud O de 24 24 24

**PECHINEY**



Les ambitions coercitives des autorités de tutelle ont donc trouvé leur limite naturelle dans la carence de l'Etat, actionnaire d'un secteur public désormais démesuré.

## CHAPITRE II

### LES MÉTIERS TRADITIONNELS : DU LIFTING À LA CHIRURGIE

Les pouvoirs publics ont décidé, immédiatement après les nationalisations de 1982, de recentrer les sociétés concentrées sur leur métier traditionnel. Ils ont donc cherché, par des restructurations, à spécialiser chacun des groupes dans une activité bien définie.

Mais de telles réformes ne pouvaient ignorer complètement les acquis d'une gestion précédemment inspirée par un souci de diversification. Trois entreprises continuent ainsi d'opérer dans un contexte dominant, mais non exclusif :

- la chimie pour Rhône-Poulenc ;
- l'aluminium pour Pechiney ;
- le vitrage pour Saint-Gobain ;

Elles présentent en outre une caractéristique commune, à savoir une extrême dépendance vis-à-vis des marchés étrangers où elles réalisent plus de 60 % de leur chiffre d'affaires.

**PARTS DES MARCHÉS ÉTRANGERS  
DANS L'ACTIVITÉ DE SAINT-GOBAIN, PÉCHINEY ET RHÔNE-POULENC**

	En % du chiffre d'affaires	Résultat net	En % des effectifs	En % des inves- tisements	Balance commerciale (En millions de francs.)
Saint-Gobain .....	65,0	Bénéfice à l'étranger : 1 milliard de francs (perte en France de 400 millions) (1984)	49,4	56,1	+ 5,5
Péchiney .....	66,0	Bénéfice à l'étranger : 327 millions de francs (perte en France de 790 millions) (1983)	29,1	40,0	+ 5,7
Rhône-Poulenc ....	71,0	(1)	37,0	37,0	+ 13,0

(1) Ce renseignement est, pour Rhône-Poulenc, « non significatif ».

## **A. - RHÔNE-POULENC : UN SUCCÈS SUR MESURE**

Le contexte de la chimie a été simultanément caractérisé, depuis 1983, par un très net retournement de la conjoncture mondiale et par l'ampleur des restructurations imposées par les pouvoirs publics. Ces profondes modifications ont permis à Rhône-Poulenc d'obtenir, en 1984, les meilleurs résultats de toutes les entreprises nationalisées.

L'analyse des conditions de ce redressement incite néanmoins à relativiser l'étendue et la portée de l'évolution du groupe.

### **1. L'embellie de la chimie mondiale.**

L'industrie mondiale de la chimie a surmonté, au cours des deux dernières années, la plus grave crise de son histoire.

Elle avait connu en 1982 une très sévère récession :

- jamais les entreprises américaines n'avaient enregistré une réduction aussi importante de leurs profits (10,7 milliards de dollars, soit - 15 % par rapport à 1981);

- les sociétés européennes avaient été confrontées à une crise encore plus grave : la chimie allemande avait accusé une baisse de 30 % de ses bénéfices ; en France, Rhône-Poulenc, nationalisée au cours de cet exercice et donc soumise, au plus mauvais moment, à ces perspectives brutalement incertaines, subissait une lourde aggravation de ses pertes, passées de 235 millions de francs en 1981 à 844 millions de francs.

**La reprise de l'activité, timide au début de 1983, s'est peu à peu amplifiée, conduisant à un net retournement de conjoncture.**

L'appréciation du cours du dollar a évidemment amélioré la compétitivité des producteurs européens : en 1983 et en 1984, les profits du groupe britannique I.C.I. ont respectivement progressé de 100 % et de 72 % ; ceux des entreprises allemandes (Hoechst, Bayer et B.A.S.F.), de 50 % à 90 % en 1983 et de 60 % à 70 % en 1984.

Les sociétés françaises ont bénéficié, elles aussi, de cette évolution cyclique. Elles subissent toutefois, par rapport à leurs concurrents, trois handicaps majeurs.

La création, relativement récente dans notre pays, d'une industrie chimique moderne (1), est à l'origine d'une grave faiblesse : l'absence d'un groupe de taille comparable aux puissants rivaux étrangers.

Dans le classement mondial par chiffre d'affaires de l'activité chimique, la première firme française n'occupe que la 14<sup>e</sup> place, loin derrière les dix principales suivantes.

PRINCIPAUX GROUPES DE LA CHIMIE MONDIALE

1983

(En millions de dollars US.)

Rang	Groupe	Nationalité	C.A. chimie	C.A. global	Bénéfice net	Investissements	Dépenses R et D	Effectifs totaux
1.	Dupont de Nemours .....	U.S.A.	15.303	35.378	1.127	2.649	966	159.231
2.	Bayer .....	D.	13.080	13.397	271	672	608	174.760
3.	Hoechst .....	D.	12.515	13.344	326	671	580	179.849
4.	B.A.S.F. ....	D.	10.866	13.582	186	585	427	124.263
5.	I.C.I. ....	G.-B.	10.567	11.714	563	512	392	117.900
6.	Dow Chemical .....	U.S.A.	10.107	10.951	334	630	492	54.500
7.	Procter and Gamble .....	U.S.A.	9.468	12.542	866	604	327	62.000
8.	Exxon .....	U.S.A.	7.689	94.734	4.978	9.000	692	156.000
9.	Royal-Dutch/Schell .....	N.L. - G.-B.	7.101	77.242	3.907	5.492	509	156.000
10.	Ciba-Geigy .....	C.H.	6.408	6.625	349	373	561	79.173

Source : Chimie Actualités octobre 1984.

(1) Le premier vapocraqueur implanté en France ne date que de 1958.

PRINCIPAUX GROUPES DE LA CHIMIE FRANÇAISE

1983

(En millions de francs.)

Groupe	C.A. Chimie	C.A. global
Rhône-Poulenc .....	42.600	43.117
Elf-Aquitaine .....	41.000	134.033
Atochem (Elf-Aquitaine) .....	21.818	21.818
C.d.F.-Chimie .....	19.490	19.490
L'Air liquide .....	14.175	17.099
L'Oréal .....	12.968	13.500
Sanofi (Elf-Aquitaine) .....	8.790	9.273
Roussel-Uclaf .....	8.600	9.182
C.F.P. (Total) .....	6.692	139.866
E.M.C. ....	6.500	11.400
S.N.P.E. ....	2.406	2.581
Moët-Hennessy .....	1.413	5.741
P. Fabre .....	1.127	1.127
Lesieur .....	962	7.762
Lafarge-Coppée .....	840	17.919
S.A.-E.P.C. ....	677	677
C.F.P.I. ....	665	665
Delalande .....	665	665
U.P.S.A. ....	600	600

Source : Chimie Actualités octobre 1984.

Cette moindre intégration affecte la **rentabilité des sociétés françaises** : celle-ci n'atteint que 2,5 % du chiffre d'affaires, contre 7 % aux Etats-Unis, 5,5 % au Royaume-Uni, 4,5 % en R.F.A. et 3,5 % aux Pays-Bas.

Cette situation est notamment due à un recours massif à l'endettement, source de lourdes charges financières ; à l'importance des frais de personnel, en raison des effectifs souvent pléthoriques ; à l'existence de surcapacités importantes, qui accroissent fortement les coûts fixes.

Enfin, ce retard, par rapport à la moyenne européenne, ne permet pas de consacrer suffisamment de moyens au développement de la recherche, de l'investissement et des implantations internationales.

De 1976 à 1982, la chimie française a ainsi soutenu un effort d'équipement de 34,7 milliards de francs, avec un autofinan-



cement de 26,6 milliards de francs, alors que la chimie allemande réalisait 88,8 milliards de francs d'investissement, avec un autofinancement de 93 milliards de francs.

Pour ces différentes raisons, les sociétés françaises ont moins profité de la phase ascendante du cycle : leur activité n'a progressé que de 3,8 % en 1984 par rapport à 1983, contre 9,5 % aux Etats-Unis et 6 % en R.F.A. et au Royaume-Uni.

Si les restructurations de 1983 ont été effectuées dans un contexte de reprise, elles n'ont pas suffi pour autant à remédier aux faiblesses structurelles de notre industrie chimique.

## 2. La révolution des structures de la chimie française.

Chacune de ces entreprises a été spécialisée dans une production principale. Les opérations ainsi réalisées ont conduit à une vaste redistribution des actifs qui a véritablement bouleversé la situation financière de certains groupes.

### a) *Vers trois spécialisations.*

Trois pôles ont été constitués.

**Le pôle du chlore et de ses dérivés a été dévolu à Elf-Aquitaine.**

Elf-Aquitaine a repris 65 % des actifs détenus par la société Produits chimiques Ugine-Kuhlmann (P.C.U.K.), correspondant à 7,7 milliards de francs de chiffre d'affaires (en 1982) et 5.663 salariés.

Elle a également obtenu l'intégralité de Ato-Chimie (précédemment détenu par la Compagnie française des pétroles). Cette société a été regroupée avec CHLOE-Chimie, achetée à Rhône-Poulenc en 1980, au sein de Atochem.

Elf-Aquitaine contrôlant ainsi toute la chaîne du chlore avec un chiffre d'affaires « chimie » de plus de 40 milliards de francs en 1983 est en passe de devenir le premier groupe chimique de France. Cette entreprise constitue un groupe où la chimie jouera un rôle aussi important – sinon plus – que le pétrole. Son président devait d'ailleurs lui-même déclarer, à l'Assemblée générale des actionnaires, le 6 juin 1984 : « Elf-Aquitaine est devenu un groupe pétrolier et chimique ».

**Le pôle de la carbochimie et des engrais a été attribué à Charbonnages de France-Chimie (C.d.F.-Chimie).**

C.d.F.-Chimie a récupéré :

- les activités « Polyester » d'Elf-Aquitaine sur le site de Chauny ;
- les encres et les vernis de P.C.U.K. (Lorilleux-Lefranc) ;
- une partie des engrais de Rhône-Poulenc (Générale des engrais, G.E.S.A).

**Le pôle de la chimie fine et de la pharmacie a été confié à Rhône-Poulenc, par cession :**

- d'une grande partie des activités « chimie fine » de P.C.U.K. (1,16 milliard de francs) ;
- de l'agrochimie (Sedagri) et de la pharmacie (Pharmuka) de Péchiney.

Des opérations complémentaires ont enfin concerné :

- l'Entreprise minière et chimique (E.M.C.) qui a repris les actifs de la plateforme de Loos de P.C.U.K. ;
- la Société de participations Gardinier (Sopag), détenue par Rhône-Poulenc, qui a été fusionnée avec la C.O.F.A.Z., passant sous le contrôle de la Compagnie française des pétroles.

Ces restructurations appellent trois observations.

## LA RESTRUCTURATION DE LA CHIMIE

*Elf-Aquitaine,*

recentré sur le *chlore et ses dérivés.*

(40 milliards de francs de C.A. en 1983)

Ato-Chimie ← 50 % de A.T.O.-Chimie C.F.P.  
à 100 %

- création d'Atochem

CHLOE-Chimie  
(achetée à Rhône-  
Poulenc en 1980)

- reprise de 65 % des actifs de P.C.U.K.  
(7,7 milliards de C.A. en 1982, 5.663 salariés)

*Rhône-Poulenc,*  
recentré sur la *chimie fine et la pharmacie*  
(42 milliards de francs de C.A. en 1983)

Sedagri (agro chimie) :  
232 millions de francs de C.A.,  
270 salariés

Umupro (agro chimie)

Pharmuka (santé) :  
844 millions de francs de C.A.,  
1.800 salariés

Chimie fine :  
1,16 milliard de francs de C.A.,  
837 salariés.

Sopag (engrais)  
fusionnée avec le C.O.F.A.Z.  
(C.F.P.)

Produits chimiques  
Ugine-Kuhlmann  
(P.C.U.K.)

*C.d.F.-Chimie,*  
recentré sur les engrais et la carbochimie  
(18 milliards de francs de C.A. en 1983)  
activité polyesters (site de Chauny)

Encres et vernis  
(Lorilleux-Lefranc,  
780 millions de francs de C.A. en 1982, 1.900 salariés)

Engrais  
(G.E.S.A., fusionnée avec sa filiale Azote  
et Produits chimiques [A.P.C.]

E.M.C.

plate-forme de Loos (220 millions de francs de C.A., 300 salariés)  
« Produits chimiques de Loos-Ugine Frédéric Kuhlmann »  
(filiale à 100 % d'E.M.C.)

Elles marquent d'aboutissement de certaines initiatives prises, dès la nationalisation, par les anciens dirigeants : Rhône-Poulenc avait abandonné, en 1980, sa pétrochimie et ses usines de production de matières plastiques, en les vendant à Elf-Aquitaine et à la filiale française de B.P.-Chemicals. Le nouveau président, M. Le Floch-Prigent, nommé en juillet 1982, avait ainsi trouvé un groupe déjà recentré, à l'exception du secteur des engrais, sur son métier d'origine : un spécialiste du médicament, de la chimie fine, des phytosanitaires, de l'alimentation animale et des biotechnologies.

Les nationalisations décidées en 1982 ont donc prolongé, en l'amplifiant, l'effort précédemment accompli. Elles n'ont pas fondamentalement modifié les orientations traditionnelles de gestion.

En second lieu, les restructurations ne semblent pas avoir obéi à une logique parfaitement cohérente.

Il était sans doute utile de regrouper les engrais sous l'égide de C.d.F.-Chimie. Mais alors pourquoi accorder la Société de participations Gardinier (Sopag) à la Compagnie française des pétroles? Le résultat obtenu conduit en réalité à créer deux groupes équilibrés sur le marché (environ 7 milliards de francs de chiffre d'affaires pour la Générale des engrais (Gesa), de C.d.F.-Chimie, et quelque 4 milliards de francs pour la Société de participations Gardinier (Sopag), de la Compagnie française des pétroles).

Il est encore plus étonnant de prétendre céder au groupe norvégien Norsk-Hydro, la C.O.F.A.Z. (C.F.P.), qui avait précédemment repris la Sopag (Rhône-Poulenc). En 1977 et en 1979, les autorités avaient d'ailleurs refusé d'autoriser des transactions similaires, engagées avec notamment Agrico et Oxy. Le programme de redressement de la C.O.F.A.Z., entrepris en 1983 et 1984, portant sur 800 millions de francs, dont la moitié à la charge de l'Etat, conduit ainsi à la cession à un groupe étranger d'une société assainie grâce à d'importants concours publics. Une telle initiative traduit, en fait, soit de lourdes fautes d'appréciation, soit une grave incohérence de doctrine. Au moins faut-il espérer que la création de deux « pôles » dans l'industrie des engrais n'avait pas pour objectif, dès l'origine, de ménager les voies d'un tel abandon patrimonial.

Les restructurations ont enfin abouti à décharger complètement Pechiney de ses responsabilités dans le domaine de la chimie. Survenant après la cession des aciers spéciaux d'Ugine à Sacilor, aux termes d'un protocole d'accord signé le 26 janvier 1982, soit avant la nationalisation, elles ont achevé de recentrer Pechiney sur l'aluminium.

Or, les activités sidérurgiques et chimiques représentaient, en 1981, environ le quart du chiffre d'affaires de Péchiney, mais 85 % de ses pertes.

Les restructurations ont donc directement favorisé une amélioration en grande partie purement optique de la situation financière des cédants.

b) *Un nouveau jeu : le « mistigri financier ».*

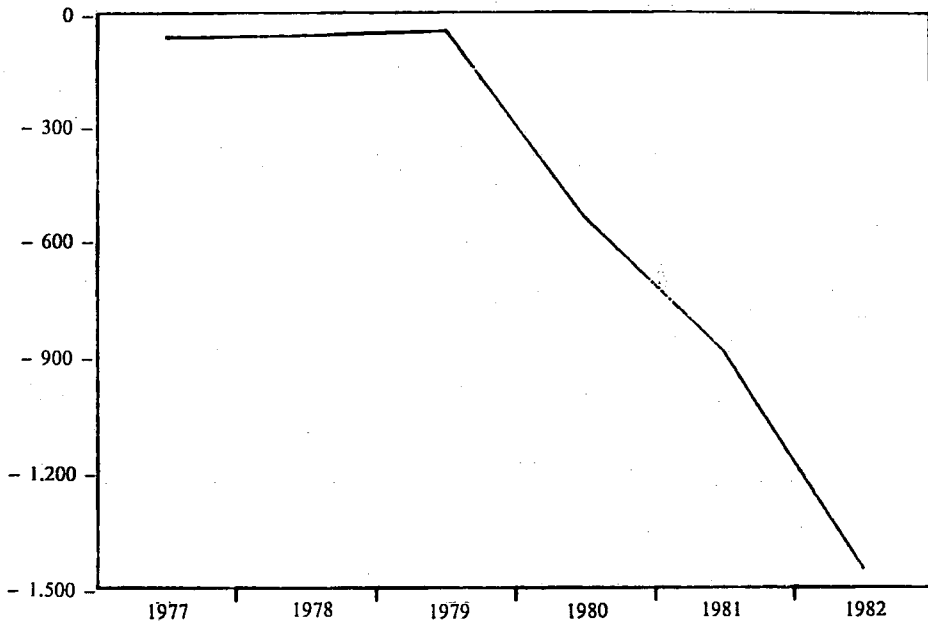
Cette redistribution des actifs a profondément modifié la situation financière des entreprises publiques de la chimie. L'Etat a sans doute, dans des conditions difficiles, apuré une fraction importante du passif de ces activités. Mais les restructurations ont contribué à assainir le bilan des cédants et, simultanément, à dégrader les comptes des reprenants.

1° *Les difficultés de l'intervention budgétaire de l'Etat.*

Le principal élément du plan de restructuration de la chimie a été le démembrement de P.C.U.K.

Cette filiale de Péchiney-Ugine-Kuhlmann accumulait les exercices déficitaires, comme le montre le graphique reproduit ci-dessous.

ÉVOLUTION DES PERTES DE P.U.C.K.  
(En millions de francs.)



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

L'Etat a donc décidé d'accorder un concours financier au redressement de la société.

Il a choisi, pour ce faire, d'augmenter de 2.830 millions de francs son capital :

- par souscription directe de 2.082 millions de francs ;
- par souscription indirecte de 748 millions de francs, effectuée par Péchiney, après une augmentation de capital souscrite par l'Etat.

Mais l'Etat a singulièrement tardé à effectuer les versements nécessaires. En effet, la libération totale de l'augmentation de capital de P.C.U.K., initialement prévue pour le 15 mars 1984, n'a été réalisé que le 18 mars 1985.

Le tableau ci-dessous fournit les modalités et l'échéancier des opérations.

**MODALITÉS ET ÉCHÉANCIER  
DE L'APUREMENT DES PERTES DE P.C.U.K.**

(En millions de francs.)

Juillet 1983	Versements de l'Etat			Versements de Péchiney après augmentation de capital par l'Etat	Total
	Au moment de la souscription	12 avril 1984	18 mars 1985		
Augmentation du capital de P.C.U.K. : + 2.830	920	868,3	293,7 (+ 149,5 pour les frais financiers des crédits-relais)	748	2.830
	<p><i>28 septembre 1983 :</i> crédit-relais de P.C.U.K. de 1.840 : montant total de l'augmentation de capital (2.830), moins une provision pour charges financières (70), moins le premier versement de l'Etat (920) = 1,840...</p> <p>... remboursé le 12 avril 1984 à hauteur de 868,3, les 971,7 millions restants ont fait l'objet de deux nouveaux crédits...</p> <p style="text-align: right;">... remboursés le 18 mars 1985.</p>				

L'examen de ce document permet de formuler les trois constatations suivantes :

- voulant éviter tout retard, dans la dévolution des actifs, dû à ce fractionnement des règlements, l'Etat a demandé à P.C.U.K.

de contracter, auprès d'un groupe de dix-neuf banques, le 28 septembre 1983, un crédit-relais de 1.840 millions de francs dont le montant a été fixé par référence à l'augmentation totale de capital prévue (2.830 millions de francs), moins une provision pour charges d'intérêts de 70 millions de francs, et moins, évidemment, les 920 millions de francs déjà versés. Ce crédit-relais a été remboursé le 12 avril 1984, à hauteur de 868,3 millions de francs (somme correspondant au deuxième règlement, ce même jour, de l'Etat). Les 971,7 millions restants ont fait l'objet de deux crédits distincts, tous deux remboursés le 18 mars 1985, date du troisième versement de l'Etat (soit un crédit de 713,4 millions de francs accordé par cinq banques, et un crédit de 258,3 millions de francs consenti par une filiale du Crédit national, la Caisse française de développement industriel).

**Toutes ces opérations, rendues sans doute inévitables compte tenu des besoins de trésorerie de l'Etat, ont pourtant été génératrices de frais financiers évalués à environ 246 millions de francs.**

Une partie importante de ces intérêts a d'ailleurs été supportée par l'Etat : 70 millions de francs ont été provisionnés, dès le début, dans le calcul du montant de l'augmentation de capital - ce qui prouve que la formule du recours à un crédit-relais avait été envisagée à ce moment précis ; le 18 mars 1985, 149,5 millions de francs supplémentaires, en sus de sa souscription, ont été alloués par ses soins pour couvrir les frais financiers, sous la forme d'une nouvelle augmentation de capital de P.C.U.K. L'Etat, actionnaire à parité avec Péchiney de P.C.U.K. depuis juillet 1983, est alors devenu, après cette opération, actionnaire majoritaire de P.C.U.K., avec 51,7 % du capital.

Au total, sur les 246 millions de francs de frais financiers, seuls 26,5 millions de francs ( $70 + 149,5 = 219,5$  ;  $246 - 219,5 = 26,5$ ) demeurent effectivement à la charge de P.C.U.K. Il reste à savoir qui, des deux actionnaires de P.C.U.K. - l'Etat et Péchiney - supportera la perte correspondante au moment de la dissolution de P.C.U.K. Le report de cette dernière est, en effet, directement lié aux crédits-relais puisque, si depuis le 30 septembre 1983 la société n'a plus d'activité, son maintien reste nécessaire jusqu'au remboursement intégral des crédits-relais.

## *2° Le bonheur des uns fait le malheur des autres.*

Les restructurations ont modifié profondément la situation financière de chaque groupe.

Les cédants (Péchiney pour la totalité, Rhône-Poulenc pour partie) ont bénéficié de l'abandon de sociétés déficitaires ; les

reprénants (Elf-Aquitaine, C.d.F.-Chimie, Rhône-Poulenc pour partie) ont dû assumer le coût des opérations.

• **Les bénéficiaires : Péchiney et Rhône-Poulenc.**

Pour Péchiney, l'incidence de la cession de P.C.U.K. et de ses filiales a conduit, en 1982, à une perte de 1.607 millions de francs, qui inclut les résultats déficitaires de ces sociétés au cours de l'exercice. La provision constituée à cet effet a été partiellement financée, comme on l'a vu précédemment, par une augmentation de capital souscrite par l'Etat. Mais Péchiney est désormais déchargé, à terme, d'activités en perte : ses déficits (1,5 milliard de francs en 1982 pour P.C.U.K.) et son endettement (P.C.U.K. portait 4 milliards de francs de dettes) ont été allégés.

Rhône-Poulenc a hérité de sociétés qui, telle Pharmuka, étaient bénéficiaires. Mais le groupe a surtout profité de la cession des engrais, dont le déficit de 1982 était de 363 millions de francs.

• **Les perdants : Elf-Aquitaine et C.d.F.-Chimie.**

Elf-Aquitaine a regroupé les activités chimiques de P.C.U.K. (Ato-Chimie et CHLOE-Chimie) au sein d'une nouvelle société, Atochem, qui réalise ainsi quelque 20 milliards de francs de chiffre d'affaires (la moitié environ provenant des anciens actifs détenus par Péchiney).

Après une perte en 1983 de 1,3 milliard de francs, l'activité chimique d'Elf-Aquitaine a pu équilibrer ses comptes en 1984, grâce au redressement conjoncturel de la demande et des prix et le groupe a été globalement bénéficiaire de 6,5 milliards de francs.

Pendant le premier semestre de 1985, la chimie d'Elf-Aquitaine a été, selon le président du groupe, « un peu déficitaire ».

**La situation de C.d.F.-Chimie est, quant à elle, plus préoccupante.**

Cette société a repris une partie des engrais, la carbochimie, les encres et vernis et enregistré en 1983 une perte globale de 2,7 milliards de francs, dont 1,2 milliard de francs au seul titre des activités apportées en 1983.

A structure comparable, c'est-à-dire compte tenu des restructurations de 1983, C.d.F.-Chimie aurait réussi à stabiliser à 1,5 milliard de francs le montant de sa perte globale.

En 1984, le déficit global de C.d.F.-Chimie devrait être ramené à quelque 700 millions de francs. La division « spécia-



lités » est revenue à l'équilibre, alors qu'en 1983, les activités en provenance de P.C.U.K. avaient dégagé une perte de 260 millions de francs.

Pour les engrais, un déficit a été, à nouveau, constaté en 1984 : 350 millions de francs, contre - 850 millions de francs en 1983.

La pétrochimie et les matières plastiques demeurent en perte en 1984 (- 350 millions de francs, contre - 700 millions de francs en 1983).

#### • Bilan général des restructurations.

La majeure partie des restructurations de 1983 a consisté à transférer des activités déficitaires en 1982 (P.C.U.K. : - 1,5 milliard de francs ; engrais de Rhône-Poulenc : - 363 millions de francs, soit au total près de - 1,9 milliard de francs). Aussi bien, l'exercice 1983 a révélé, chez les sociétés reprenantes, des déficits équivalents à - 1,3 milliard de francs (chez Atochem - Elf-Aquitaine) compte tenu, au surplus, des opérations Ato-Chimie et CHLOE-Chimie) et à - 1,2 milliard de francs chez C.d.F.-Chimie, soit au total - 2,5 milliards de francs).

Ainsi, les pouvoirs publics ont décidé de diluer la quasi-totalité des pertes de P.C.U.K. dans les profits d'Elf-Aquitaine et d'alourdir, sans grand dommage, le bilan de C.d.F.-Chimie. Il est vrai que ce groupe était habitué à assumer, au nom de l'impératif industriel, de véritables missions sociales, au point que dans ses comptes de 1982, l'Entreprise minière et chimique, son actionnaire à 35 %, avait procédé à la dépréciation totale de ses titres.

Le but de ces opérations était à l'évidence de provoquer une nette amélioration de la situation respective de Péchiney et de Rhône-Poulenc.

On comprend, dans ces conditions, la déclaration du président de Péchiney qui précisait, avant son départ en janvier 1985, que le redressement de son entreprise était dû pour 60 % à la conjoncture du marché de l'aluminium, pour 30 % aux restructurations et à la modernisation, et pour 10 % au dollar.

La même explication prévaut pour Rhône-Poulenc : conjoncture (60 %), restructurations décidées avant 1981 (chimie organique lourde et textile, 30 %), restructurations réalisées après 1981 (cession des engrais, notamment, 10 %).

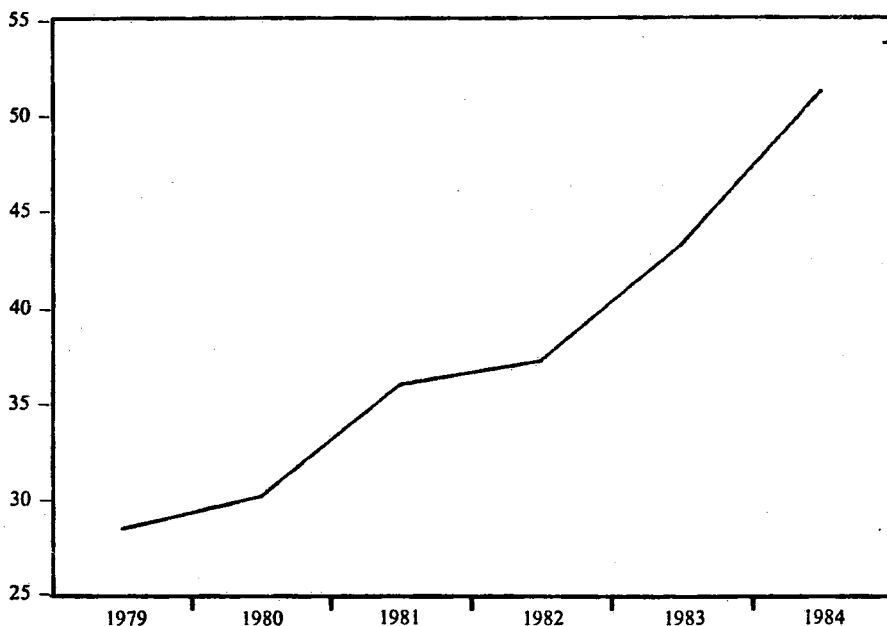
### 3. Les limites du renouveau de Rhône-Poulenc

Toutefois, les progrès réalisés par Rhône-Poulenc ne doivent pas dissimuler la fragilité des bases financières du groupe.

#### a) *Les progrès réalisés.*

Rhône-Poulenc a incontestablement profité du retournement de la conjoncture mondiale, comme le montre le graphique reproduit ci-dessous.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE RHÔNE-POULENC  
(En milliards de francs.)



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

Le montant du chiffre d'affaires a ainsi atteint 51,2 milliards de francs en 1984, enregistrant une augmentation de 18,9 % par rapport à 1983. Toutefois, à structure comparable, cet accroissement ne représente que 17,3 %, la différence provenant des apports de Péchiney dans la chimie, la pharmacie et l'agrochimie, intervenus en 1983.

L'étude de la répartition sectorielle du chiffre d'affaires confirme essentiellement :

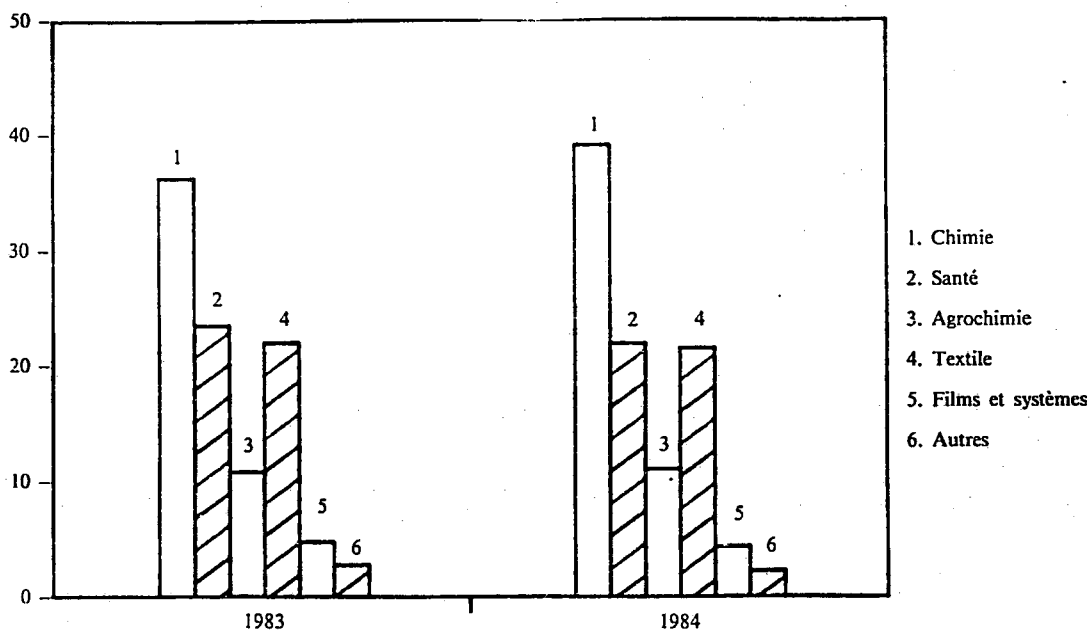
- le renforcement de la **part de la chimie**, qui atteint désormais près de 40 % du total, contre 36,3 % en 1983 ; mais il s'agit surtout d'une chimie fine de spécialités (biochimie, phénol, silicones, plastiques, etc.), d'une haute rentabilité grâce à la valeur ajoutée de ses produits, et non plus d'une chimie lourde, dégageant des marges négatives ;

- la stabilisation des contributions de **l'agrochimie** (11 % en 1984 contre 10,8 % en 1983) et du **textile** (21,5 % en 1984, contre 22 % en 1983) ;

- le déclin relatif de la **santé** (21,9 % en 1984 contre 23,5 % en 1983).

ÉVOLUTION DE LA PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DE CHAQUE SECTEUR DE RHÔNE-POULENC

(En pourcentage.)

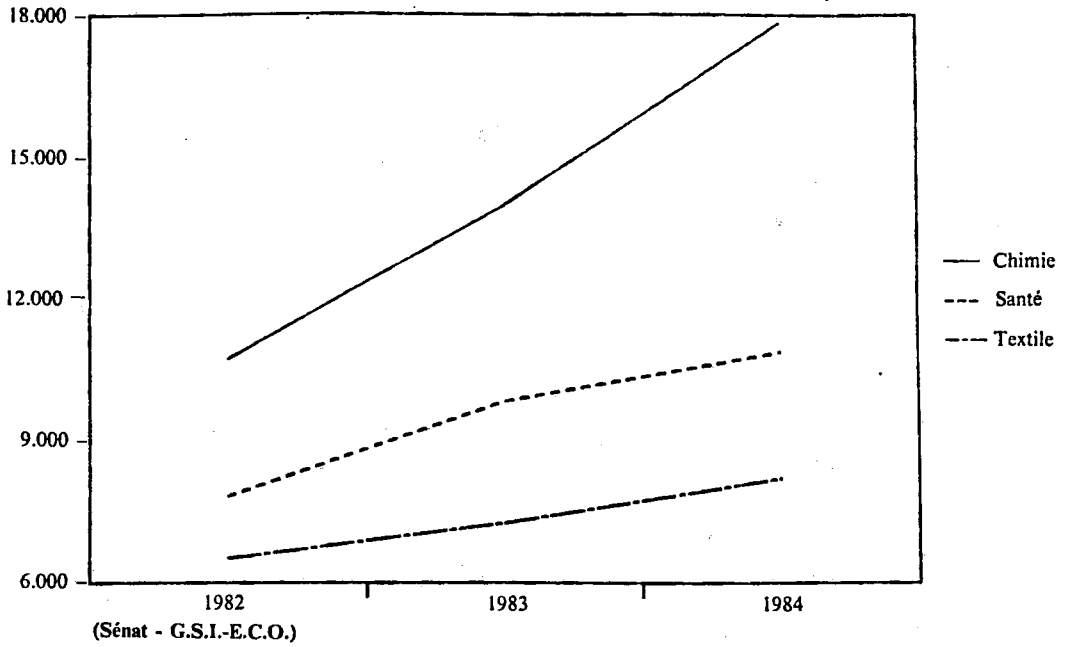


(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

L'évolution des principales composantes du chiffre d'affaires de Rhône-Poulenc, après individualisation de la filiale brésilienne, est reproduite par les deux graphiques suivants.

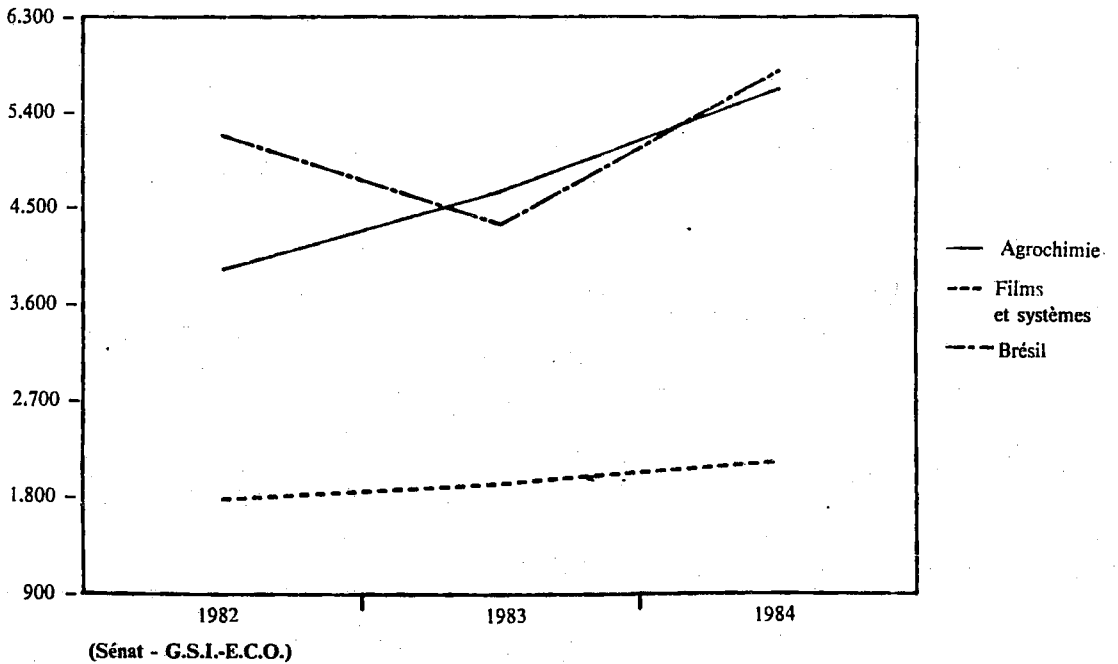
**ÉVOLUTION DES TROIS PRINCIPALES COMPOSANTES  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE RHÔNE-POULENC**

(En millions de francs.)



**ÉVOLUTION DE TROIS AUTRES COMPOSANTES  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE RHÔNE-POULENC**

(En millions de francs.)



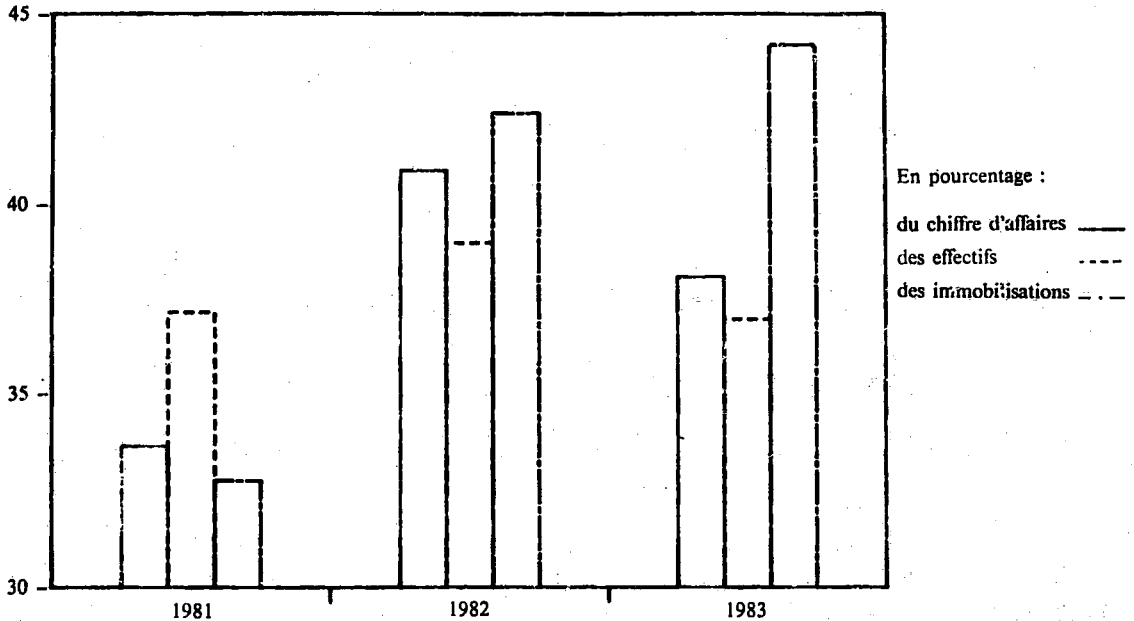
On peut noter, en 1983, la diminution de l'activité au Brésil, où les difficultés d'ordre politique et financier ont gravement affecté les résultats des sociétés consolidées du groupe Rhodia. Les usines ont travaillé très au-dessous de leur capacité, dégageant de faibles profits; un médiocre bénéfice, de 3,4 % du chiffre d'affaires, en cruzeiros, a pu être obtenu. La situation s'est améliorée en 1984, avec une marge revenue à son niveau élevé de 1982 (plus de 18 %).

Les marchés étrangers prennent d'ailleurs de plus en plus d'importance au sein de l'activité de Rhône-Poulenc.

La part du chiffre d'affaires de Rhône-Poulenc réalisée hors des frontières a brutalement augmenté en 1982-1983, par rapport à 1981, passant de 59 % à près de 70 % du chiffre d'affaires total; elle a atteint 71 % en 1984. Cette évolution traduit notamment l'incidence, sur les ventes, de l'appréciation des monnaies fortes de facturation.

L'histogramme reproduit ci-dessous montre toute l'importance des seules sociétés étrangères d'un grand groupe international.

PART DES FILIALES ÉTRANGÈRES DANS LES ACTIVITÉS DE RHÔNE-POULENC



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

Rhône-Poulenc a enregistré un excédent commercial de 13 milliards de francs en 1984, contre 10 milliards de francs en

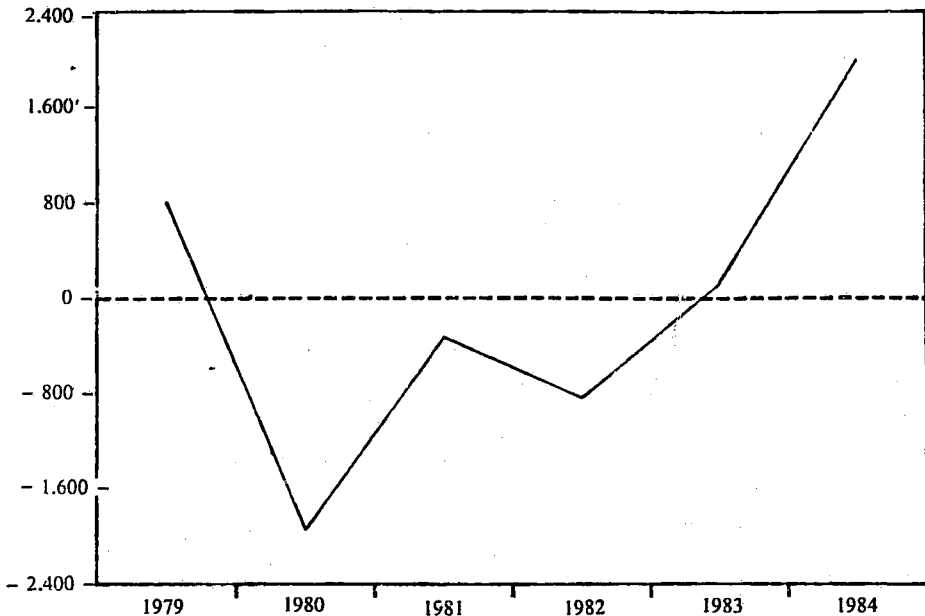
1983, représentant très exactement la moitié du surplus de toute la chimie française.

Si le groupe parvenait à mieux s'affranchir des contraintes conjoncturelles, une telle dépendance pourrait constituer un atout majeur. Mais Rhône-Poulenc souffre d'une insuffisante couverture internationale de ses opérations : le chiffre d'affaires sur le marché américain n'est que de 300 millions de dollars par an, alors que le seuil de rentabilité avoisine 1 milliard de dollars. Aussi bien Rhône-Poulenc n'a-t-il pas su utiliser, autant que ses concurrents, les possibilités offertes par l'appréciation de la monnaie des Etats-Unis.

Toutefois, et ce pour la première fois depuis 1979, le groupe a enregistré en 1983 un modeste bénéfice de 98 millions de francs, qui a bondi en 1984 à 1,98 milliard de francs et au premier semestre de 1985 à 1,04 milliard de francs (contre + 786 millions au premier semestre de 1984).

#### RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ DU GROUPE RHÔNE-POULENC

(Avant rémunération des titres participatifs, en millions de francs.)



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

Ce résultat net doit être comparé à une perte de 397 millions de francs en 1982 (à structure comparable) ou à 844 millions de francs (compte tenu du déficit supporté par les engrais avant leur cession). On mesure alors toute l'importance des effets du « mistigri » financier précédemment évoqué.

En 1984, le bénéfice a donc atteint près de 2 milliards de francs. Tous les secteurs ont fourni une contribution positive : la chimie, bien sûr, mais aussi le textile, qui a clos l'exercice, au plan mondial, avec une marge globale de 369 millions de francs, malgré une perte, en France, de 450 millions de francs.

Rhône-Poulenc a d'ailleurs entrepris, en vue de consolider cet acquis, une ambitieuse réforme de ses structures :

- en regroupant ses activités textiles (Rhône-Poulenc Fibres ; Cellatex et Rhovil en France ; Rhodia A.G. en R.F.A. ; Viscosuisse en Suisse ; Safa en Espagne ; Rhodia S.A. au Brésil et R.A.Q.T. en Argentine). Mais la coordination des activités entre les filiales françaises et européennes tarde à aboutir ; en aval, la société souhaite améliorer la gestion de ses unités, avant d'envisager leur cession ;

- en rationalisant son agrochimie, où May and Baker joue un rôle important au Royaume-Uni ;

- en améliorant l'implantation, aux Etats-Unis et au Japon, de sa pharmacie ;

- en adaptant et en réorganisant ses programmes de recherche : plus de 2,4 milliards de francs (soit près de 5 % du chiffre d'affaires consolidé) ont été dépensés à ce titre.

Faute de parvenir à un résultat rapide dans ce domaine, le groupe risque de rester très vulnérable à un éventuel retournement du marché mondial. Son président l'a d'ailleurs reconnu : « Nous allons bien quand (la conjoncture) va bien et nous allons mal quand elle va mal » (1).

#### b) *Un endettement alarmant.*

Le précédent rapport d'information (2) avait souligné l'ampleur des futurs besoins d'investissement du groupe : une diminution de l'effort d'équipement avait, en effet, été constatée de 1980 à 1981, puis en 1982.

Mais cette tendance a pu être inversée assez nettement depuis, comme le montre le graphique reproduit ci-dessous.

---

(1) « L'AGEFI » du 17 avril 1985.

(2) Sénat, n° 179, 1982-1983, page 93.

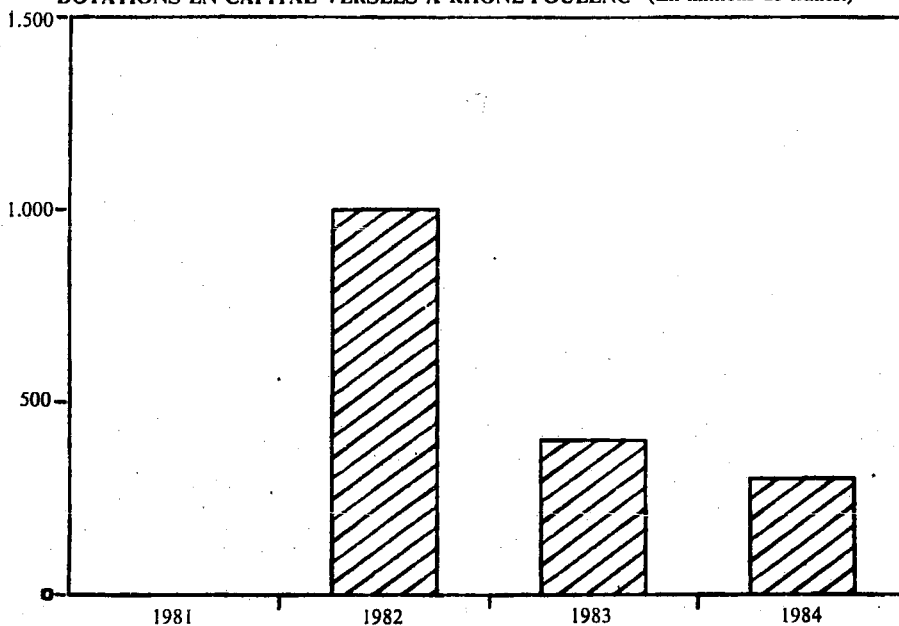
**ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS DE RHÔNE-POULENC (En milliards de francs.)**



La signature du contrat de Plan entre l'Etat et Rhône-Poulenc, le 16 février 1983, a contribué à assainir la situation : en 1984, plus de la moitié des dépenses d'investissement industriels a intéressé les activités de la chimie ; les prévisions totales pour 1985 portent sur un montant de 3,5 à 4 milliards de francs.

Pour financer cet effort, l'Etat a apporté, en trois exercices, 1,7 milliard de francs sous forme de dotations en capital.

**DOTATIONS EN CAPITAL VERSÉES À RHÔNE-POULENC (En millions de francs.)**



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)



Le tableau de financement reproduit ci-dessous révèle que la marge brute d'autofinancement du groupe a permis, en 1984, d'assurer les investissements industriels et d'alimenter le fonds de roulement.

**TABLEAU DE FINANCEMENT DE RHÔNE-POULENC**

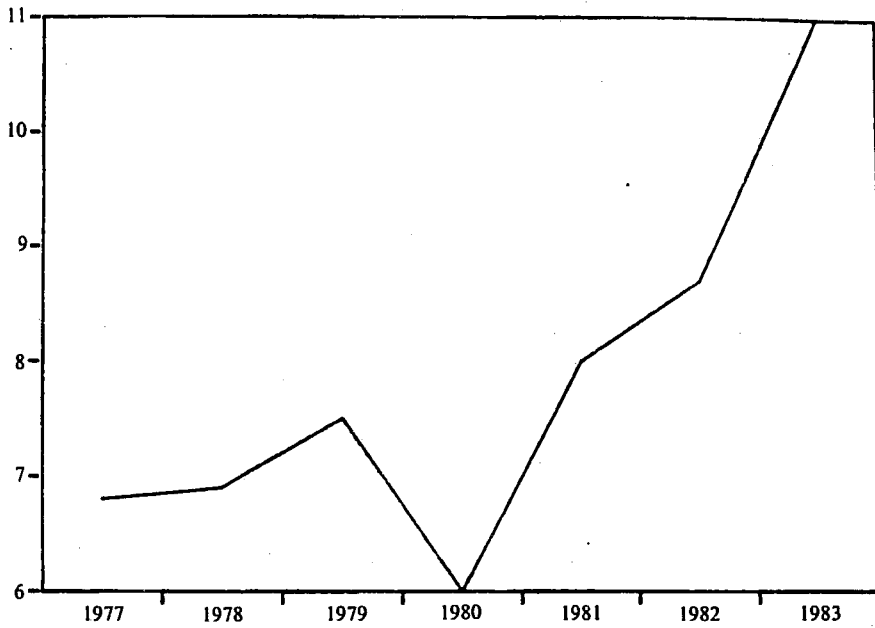
(En millions de francs.)

Emplois	1981	1982	1983	1984 *	Ressources	1981	1982	1983	1984	
	Investissements industriels .....	2.436	2.166	2.784		3.050	Marge brute d'autofinancement .	1.110	1.401	2.383
Investissements financiers .....	636	384	554	250	Sorties d'actifs .....	185	1.224	397	350	
F.R.I. (1) .....	1.120	1.145	2.257	1.400	Consommation de trésorerie ...	3.772	1.067	991	(440)	
Autres F.R.E. et divers (2).....	875	(83)	(1.854)	(500)						
Dividendes .....	»	80	»	»						
Rémunération des titres participatifs .....	»	»	30	60						
	5.067	3.692	3.771	4.260		5.067	3.692	3.771	4.260	
(1) Fonds de roulement industriel.					Consommation de trésorerie financée par :	3.772	1.067	991	(440)	
(2) F.R.E. : Fonds de roulement d'exploitation.						Δ de capital .....	»	1.000	400	300
* Estimation.						Titres participatifs .....	»	»	600	»
						Δ Endettement F. ....	3.772	67	(9)	(740)

**Ce résultat devrait permettre de stabiliser un endettement trop élevé, générateur de lourdes charges.**

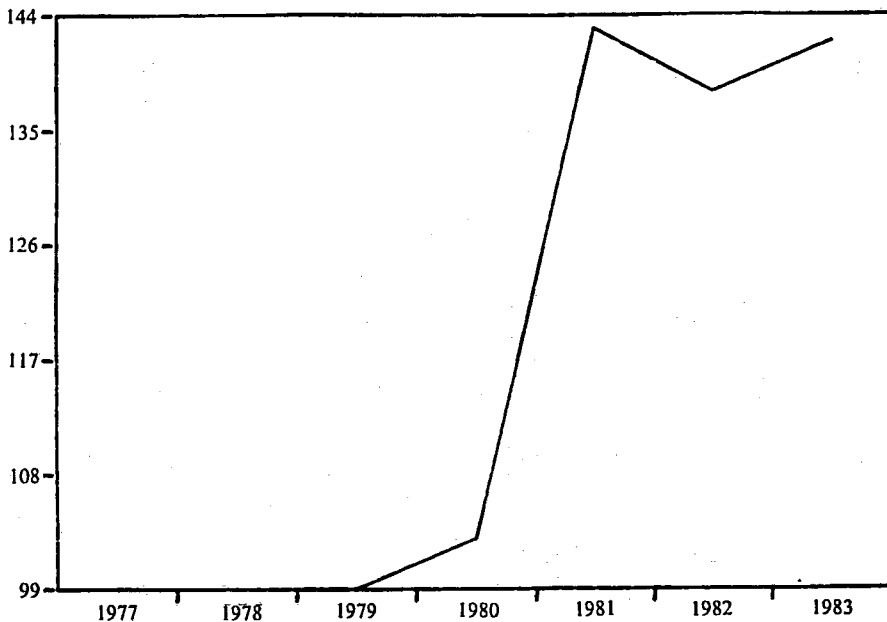
Les dettes à moyen et long terme avaient, en effet, quasiment doublé de 1980 à 1983, atteignant plus de 11 milliards de francs, soit près d'une fois et demie la situation nette de la société (contre une fois seulement de 1977 à 1980).

**ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT À MOYEN ET LONG TERME  
DE RHÔNE-POULENC  
(En milliards de francs.)**



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

**ÉVOLUTION DU RAPPORT DE L'ENDETTEMENT (MOYEN ET LONG TERME)  
À LA SITUATION NETTE DE RHÔNE-POULENC  
(En pourcentage.)**

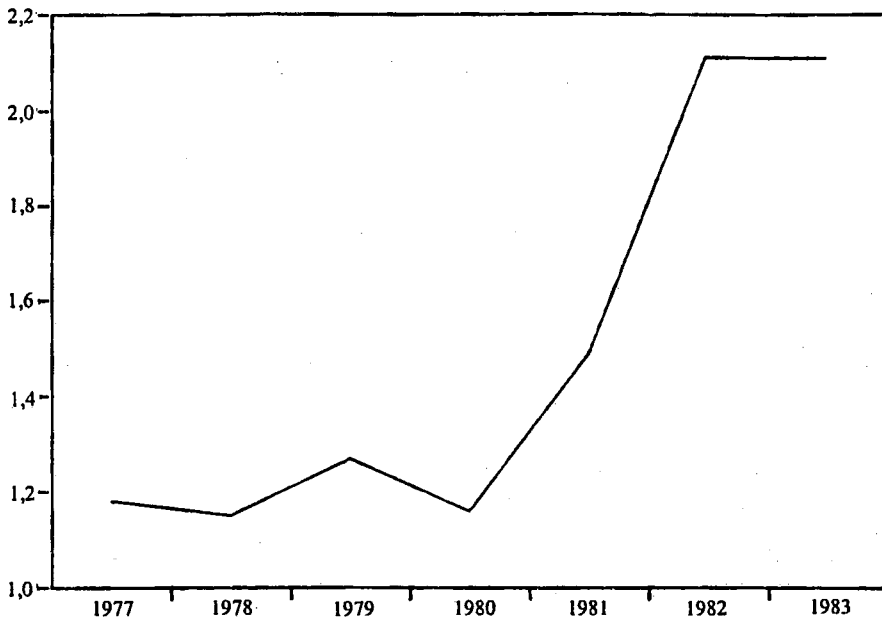


(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

L'endettement total (à court, moyen et long terme) avait, quant à lui, peu évolué depuis 1981, aux environs de 17 milliards de francs.

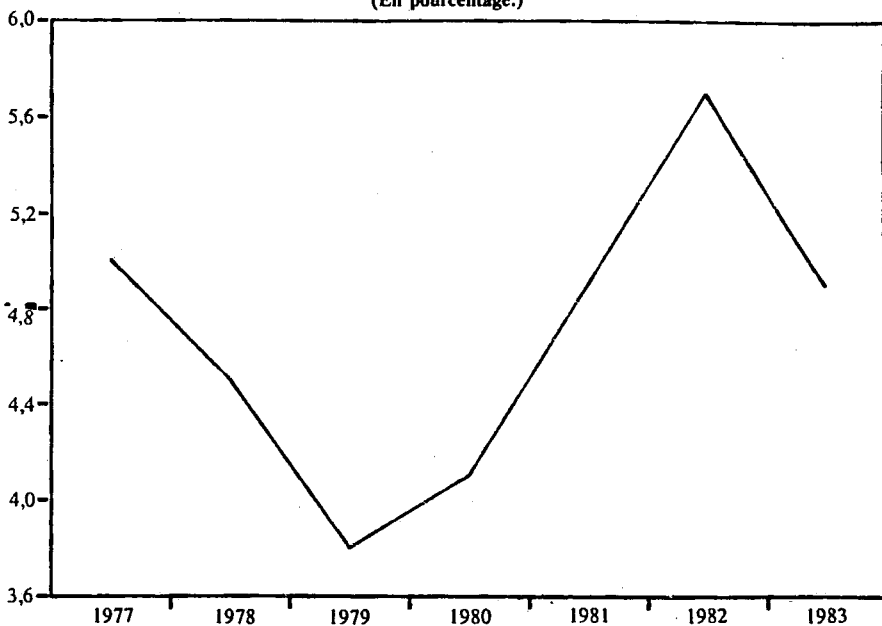
Les frais financiers demeurent donc d'un montant sensiblement supérieur à 2 milliards de francs, mais la croissance du chiffre d'affaires permet une amélioration des ratios (le rapport des charges nettes au chiffre d'affaires revient à un niveau inférieur à 5 %).

**EVOLUTION DES CHARGES FINANCIÈRES NETTES  
DE RHÔNE-POULENC  
(En milliards de francs.)**



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

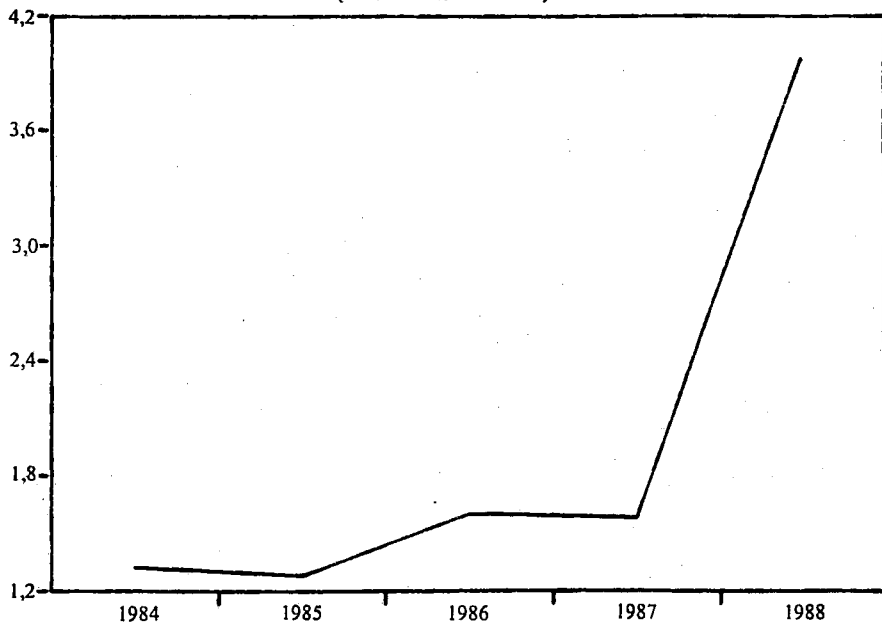
**ÉVOLUTION DU RAPPORT DES CHARGES FINANCIÈRES NETTES  
AU CHIFFRE D'AFFAIRES DE RHÔNE-POULENC**  
(En pourcentage.)



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

L'échéancier du service de la dette souligne pourtant l'importance des remboursements à partir de 1988.

**ÉVOLUTION DE LA CHARGE DE LA DETTE DE RHÔNE-POULENC**  
(En milliards de francs.)



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

En réalité, cet endettement constitue un très lourd handicap pour Rhône-Poulenc. Alors que ses rivaux ont toujours conservé d'excellents bilans, grâce à d'abondants fonds propres, le groupe français supporte encore un stock de dettes équivalent à 34,6 % de son chiffre d'affaires en 1984.

L'emprunt d'un milliard de francs, lancé par Rhône-Poulenc, en octobre 1984, et la prochaine émission de certificats d'investissement, devraient lui permettre de maintenir le rythme de son développement.

Cette contrainte financière d'endettement représente une faiblesse particulièrement grave ; elle contribue à différer les indispensables efforts de productivité et à peser sur la rentabilité de la société qui continue de dépendre beaucoup trop des évolutions conjoncturelles, comme le montre le tassement du chiffre d'affaires constaté au cours du premier trimestre de 1985.

Rhône-Poulenc a bénéficié de la conjonction d'éléments particulièrement favorables à l'amélioration de ses résultats :

- le redressement du marché mondial ;
- la cession de la branche engrais, déficitaire ;
- l'acquisition de certains actifs rentables de Péchiney ;
- le versement, de la part de l'Etat, de dotations en capital, dont le montant cumulé représente 1,7 milliard de francs sur 1982-1983-1984.

Il aurait été surprenant, dans de telles conditions, que les résultats ne s'améliorent pas.

**L'avenir du groupe reste néanmoins obéré par la faiblesse de sa rentabilité (inférieure de moitié à celle de ses concurrents) et le poids de son endettement.**

## **B. - PÉCHINEY : LE RETOUR AUX SOURCES**

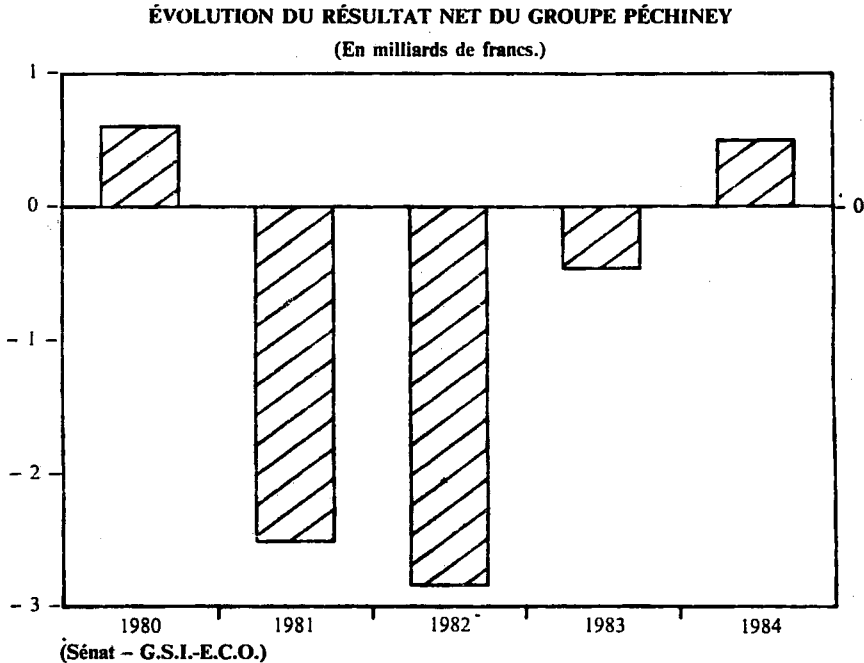
Le redressement financier inespéré de Péchiney ne doit pas dissimuler la persistance de deux caractéristiques de cette société : une dépendance croissante vis-à-vis de l'étranger et une difficulté à financer l'investissement.

### **1. Un redressement inespéré.**

De toutes les sociétés nationalisées en 1982, Péchiney-Ugine-Kuhlmann était incontestablement celle qui connaissait les

difficultés les plus graves. Les promoteurs de la fusion de 1971 avaient en effet sous-estimé les inconvénients liés à l'absence de complémentarités entre les activités regroupées (chimie et aciers spéciaux).

La crise économique mondiale a donc frappé une entreprise vulnérable. L'histogramme reproduit ci-dessous montre toute l'ampleur de la dégradation du résultat net en 1981 et 1982.



En particulier, une provision exceptionnelle, de 730 millions de francs, avait dû être constituée au 31 décembre 1981, pour tenir compte de la perte consécutive à la cession de 78,5 % des titres Ugine-Aciers à Sacilor en février 1982, portant à 2.506 millions de francs le déficit global.

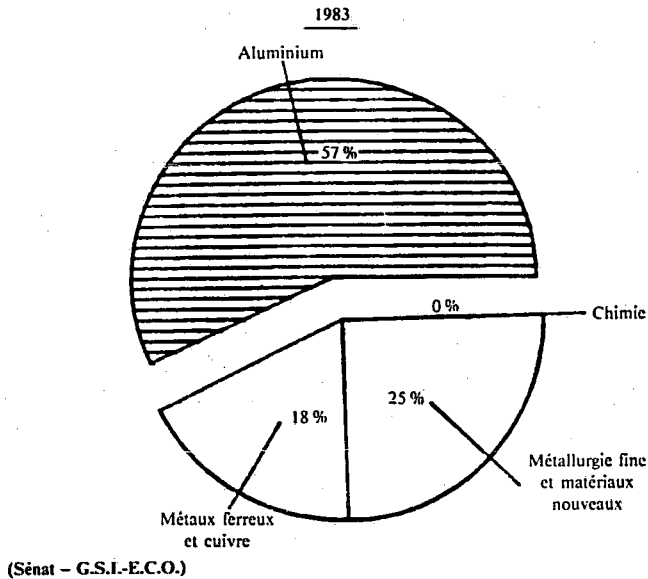
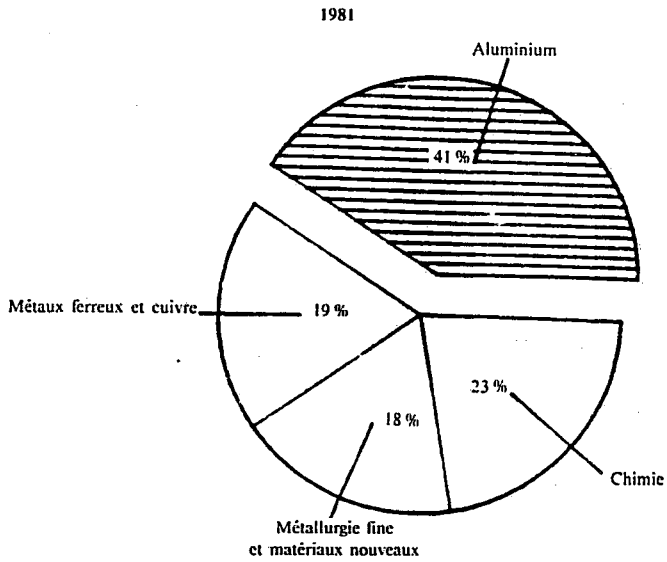
L'exercice 1982 a été proprement catastrophique pour la société. L'effondrement de la conjoncture mondiale a provoqué une perte de 2.993 millions de francs. Toutefois, la restructuration de la chimie, qui avait entraîné la constitution d'une provision de 1.607 millions de francs, n'a provoqué, grâce aux concours de l'Etat, aucune sortie de trésorerie supplémentaire.

Le redressement débute en 1983 avec une perte limitée à 463 millions de francs, grâce, il est vrai, à une plus-value de 962 millions de francs à la suite de la vente de la filiale américaine Howmet Aluminium Corporation. Il s'amplifie en 1984, avec le retour, pour la première fois depuis 1980, à un bénéfice (+ 546 millions de francs).

Ce retour à la santé s'explique de plusieurs façons.

Péchiney a d'abord été, comme on l'a vu, **déchargé du lourd fardeau de ses activités chimiques** (P.C.U.K. réalisait un déficit de 1,5 milliard de francs en 1982). Le montant total de son chiffre d'affaires est revenu de 40,9 milliards de francs en 1981 à 25,6 milliards de francs en 1982 (chiffre retraité à structure 1983), avant de progresser à 29 milliards de francs en 1983 et à 35,5 milliards de francs en 1984.

ÉVOLUTION, PAR SECTEURS, DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE PÉCHINEY  
(En pourcentage.)



L'examen des secteurs reproduits ci-dessus conduit aux constatations suivantes :

- la part de la chimie dans le chiffre d'affaires global, qui était relativement importante en 1981 (23 %), a disparu en 1983 ;
- celle de l'aluminium a augmenté pendant la même période de référence, de 41 % à 57 % (57,9 % en 1984) ;
- celle des métaux est évidemment passée de 37 % en 1981 à 43 % en 1983 (42,1 % en 1984).

Péchiney réalise aujourd'hui beaucoup plus de la moitié de son chiffre d'affaires dans l'aluminium.

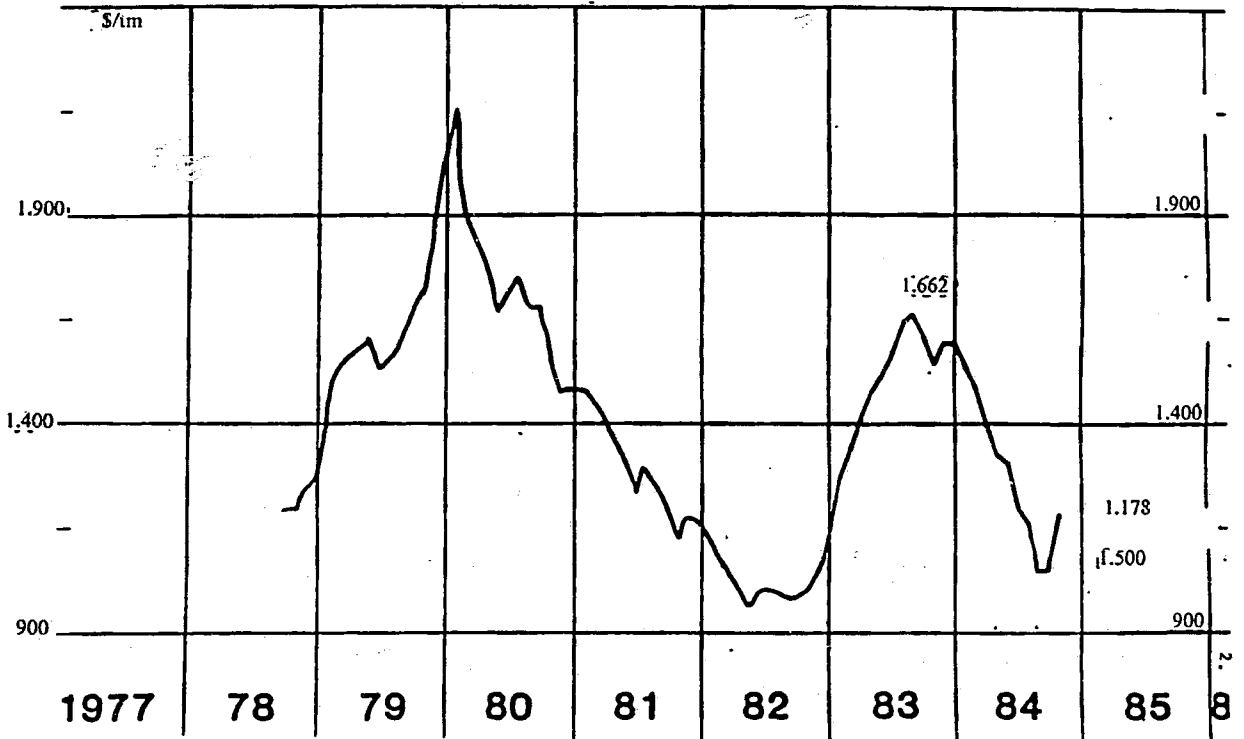
Du coup, le groupe a directement **bénéficié de la reprise du marché mondial de l'aluminium et du réveil des cours qui s'en est suivi.**

La crise de 1980-1982 avait eu une portée historique : le prix du lingot était revenu à 950 dollars la tonne, et même les grands groupes américains (Alcan, Alcoa) avaient supporté des pertes.

Le graphique reproduit ci-dessous montre le net retournement en 1983. Cependant, la nouvelle baisse constatée en 1984, malgré une remontée en fin d'année, a été suivie, pendant le premier semestre de 1985, d'une période de stabilité à un bas niveau : le cours oscille alors entre 1.100 et 1.150 dollars.



COTATION À 3 MOIS DU LINGOT D'ALUMINIUM.  
(Moyenne mensuelle.)



Péchiney a profité de la phase ascendante de cette activité cyclique ; il risque de supporter, aujourd'hui, les conséquences de sa décrue.

Péchiney a pu enfin obtenir un **tarif privilégié pour acquérir le courant électrique nécessaire à sa production.**

Le précédent rapport d'information (1) avait d'ailleurs souligné que la fourniture, à bas prix, de cette énergie, constituait un des éléments de la réussite de Péchiney.

En 1980, Péchiney acquittait un prix de l'énergie supérieur de 30 % au prix moyen payé par ses concurrents européens. Il en résultait un sérieux handicap, puisque la consommation d'électricité représente le quart du prix de revient de l'aluminium : le

(1) Sénat n° 179, 1982-1983, p. 66.

groupe est l'un des premiers clients d'Electricité de France, avec près de 10 milliards de kWh par an.

Conformément aux dispositions de la loi du 2 avril 1949 relative à la participation d'entreprises à la production d'électricité, **Péchiney et E.D.F. ont désormais conclu un accord** : selon Péchiney, E.D.F. doit lui fournir, pendant une période de 25 ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1984, 2 milliards de kWh par an à un prix représentatif des coûts de fonctionnement d'une centrale nucléaire, en contrepartie d'une participation de Péchiney aux frais nécessaires à la mise en place des moyens de production correspondants ; cet accord doit être suivi d'un autre accord portant sur la fourniture de 3 milliards de kWh par an.

Pour être plus clair, il s'agirait, selon des informations en provenance de l'administration, de la mise à disposition, par E.D.F., entre 1984 et 1986, de 5 milliards de kWh à un prix voisin de 10 centimes le kWh, correspondant à l'achat d'un droit d'usage équivalent à deux tranches de centrales nucléaires.

Les pouvoirs publics ont ainsi demandé à E.D.F. de contribuer à l'amélioration de la position concurrentielle de Péchiney. Mais il reste que si le prix moyen de l'électricité payé par Péchiney est inférieur au tarif des barèmes, il est toujours supérieur à celui de ses concurrents.

Par ailleurs, la situation de certaines filiales du groupe demeure préoccupante.

Le tableau reproduit ci-dessous indique les sociétés soumises à de réelles difficultés.

RÉSULTATS DE CERTAINES FILIALES DU GROUPE PÉCHINEY

(En millions de francs.)

Filiales	Chiffre d'affaires en 1983	Résultat net			
		1981	1982	1983	1984
Aluminium-Péchiney .....	7.402,9	+ 284,9	- 877,0	- 391,8	+ 392,4
CEGEDUR-Péchiney .....	6.164,9	+ 58,4	+ 22,4	+ 1,0	+ 0,9
Tréfinmétaux .....	2.543,4	- 171,0	- 375,2	- 232,7	- 210,9
Péchiney-Electrometallurgie (ex-SOFREM) .....	2.217,2	- 142,9	- 193,3	- 128,1	- 83,2
CEBAL .....	2.173,3	+ 0,8	- 8,2	+ 1,6	+ 1,4
AFFIMET .....	695,2	-	- 12,3	+ 6,4	- 43,0
SERS .....	540,3	+ 27,3	- 18,5	- 42,6	+ 10,4
Alliages-Frittés-Métafram .....	344,3	- 17,2	- 62,3	- 86,0	- 92,7

**Tréfinmétaux**, dans le secteur de la transformation du cuivre, souffre des surcapacités du marché européen; un plan de restructuration a été mis en place en 1983, pour pallier une excessive dispersion d'usines peu performantes; le retour à l'équilibre financier est, en principe, prévu pour 1986.

La situation de **CEGEDUR**, dans le secteur de la transformation de l'aluminium, a nécessité des mesures de modernisation, prévoyant notamment la suppression, en 1985, de 790 emplois; le plein rétablissement ne devrait pas intervenir, pour autant, avant 1986.

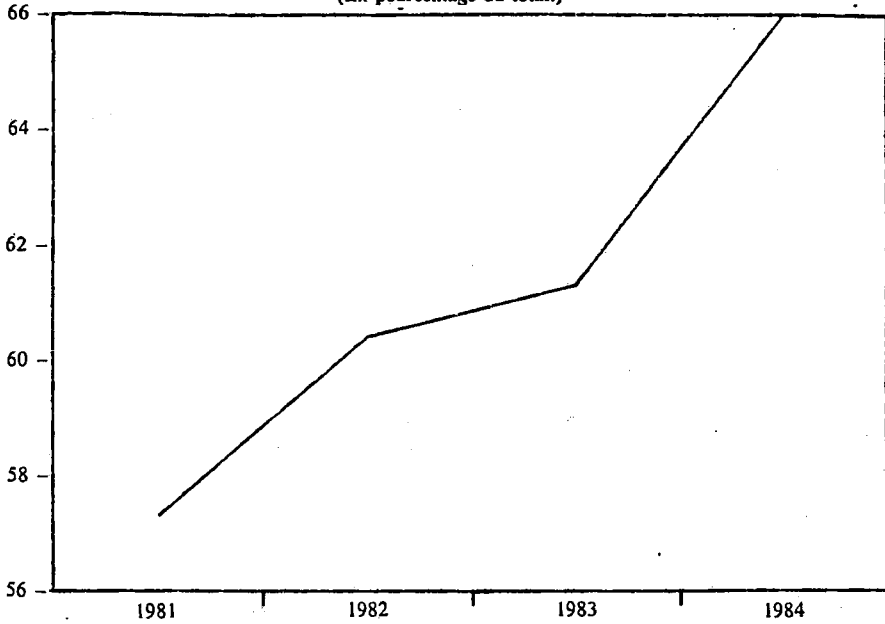
## 2. Une internationalisation accrue.

La gestion du groupe s'est caractérisée depuis 1982 par l'internationalisation accrue des activités et l'accentuation de la difficulté à financer les investissements.

Péchiney, recentré sur la plus internationale de toutes ses activités, l'aluminium, devient de plus en plus dépendant de l'étranger.

On a ainsi assisté, depuis 1981, à un très net accroissement de la part de son chiffre d'affaires réalisé à l'exportation, à partir de la France (31,2 % en 1981 et 39,1 % en 1984). Malgré la relative stabilisation des ventes directes hors de nos frontières (26,1 % des ventes totales en 1981, 26,9 % en 1984), la contribution de l'étranger à l'activité n'a pas cessé d'augmenter depuis 1981, atteignant en 1984 le niveau élevé de 66 %.

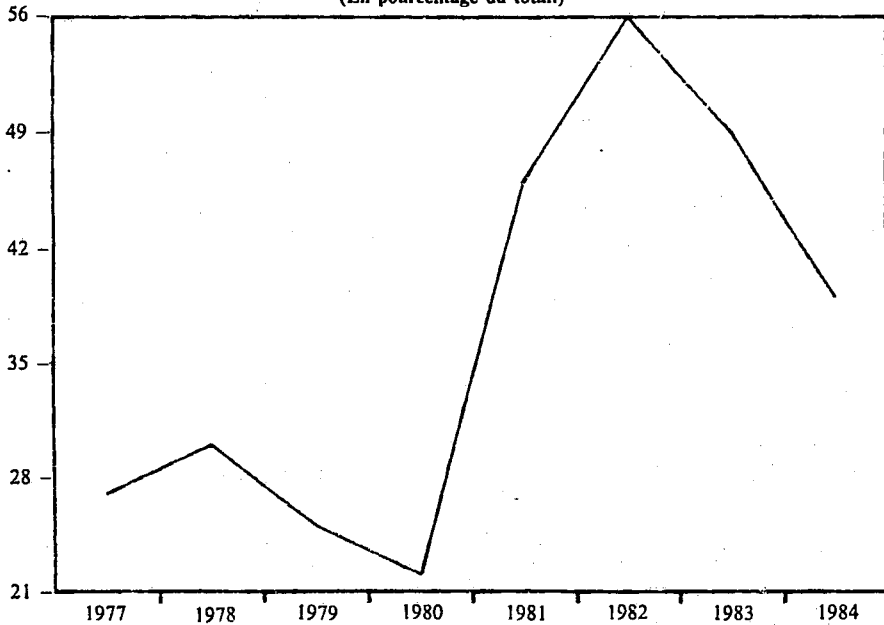
**CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ AVEC L'ÉTRANGER**  
(En pourcentage du total.)



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

En outre, le groupe réalise désormais 40 % ou plus de son effort total d'équipement à l'étranger contre 25 % en 1979-1980 et une pointe à plus de 55 % en 1982.

**INVESTISSEMENTS A L'ÉTRANGER**  
(En pourcentage du total.)



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

Péchiney poursuit en effet une stratégie d'implantation dans les pays où il peut disposer de contrats d'approvisionnement à long terme en électricité bon marché et en minerais abondants :

- la hausse des tarifs, aux Etats-Unis, a provoqué la vente à Alumax, filiale des groupes Amax et Mitsui, de sa filiale américaine Howmet Aluminium ; le montant de la transaction a été affecté au financement d'un complexe d'électrolyse d'aluminium à Trois-Rivières, dans la province canadienne du Québec (1) ;

- les faibles coûts de l'énergie et de la bauxite, en Australie, ont justifié la construction de l'usine d'électrolyse la plus moderne du monde, à Tomago (coût depuis 1981 : 1.566 millions de francs).

En contrepartie, Péchiney a notamment désinvesti en Espagne, cédant la majorité du contrôle d'Aluminium de Galicia, là aussi sans attendre le vote du projet de loi de « respiration » du secteur public.

Une certaine discrétion entoure les projets sur le territoire français. Il est cependant possible d'estimer que la réduction du nombre des sites, inéluctable compte tenu des coûts d'exploitation, sera drastique : on devrait revenir d'une dizaine actuellement à seulement deux en 1990 : Saint-Jean-de-Maurienne, rénové, et Noguères. D'assez fortes suppressions d'emplois peuvent donc être prévues (49.160 personnes travaillaient chez Péchiney en 1983, contre 55.254 en 1982).

Cette évolution, favorable à l'internationalisation du groupe, a eu trois conséquences.

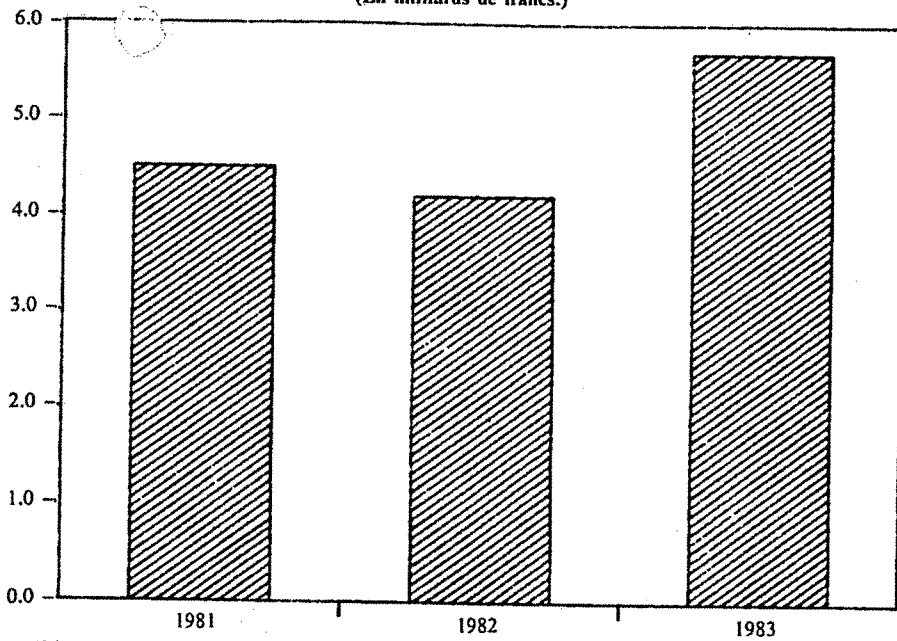
Elle a d'abord permis d'obtenir une **balance commerciale fortement positive** (+ 5,7 milliards de francs en 1983).

---

(1) Il s'agit d'une participation majoritaire cédée sans attendre le vote du projet de loi de « respiration » du secteur public.

### BALANCE COMMERCIALE DE PÉCHINEY

(En milliards de francs.)

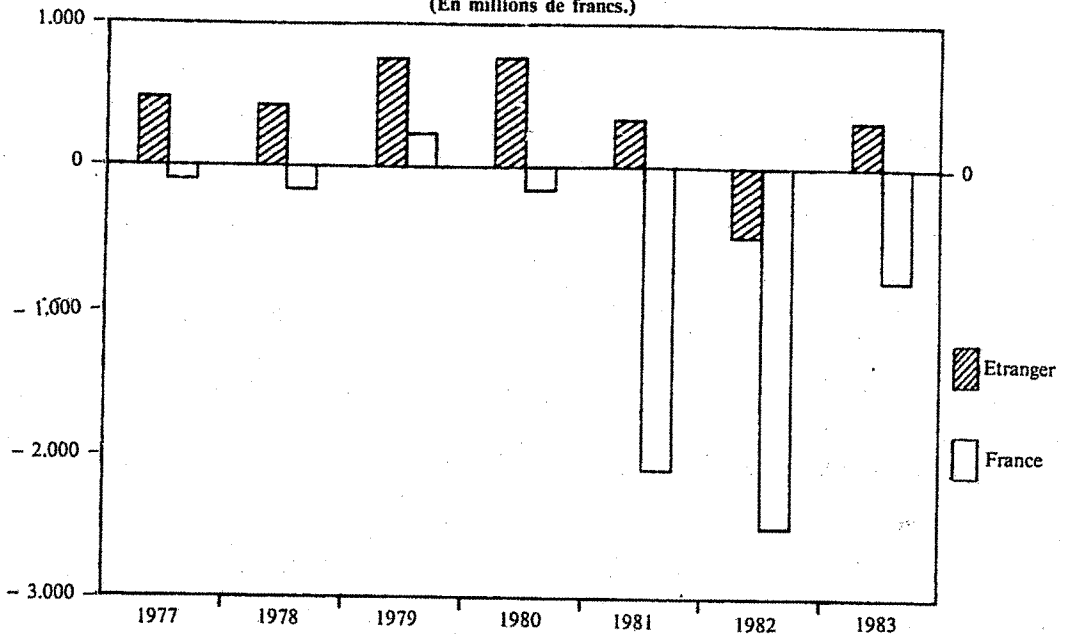


(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

Elle a ensuite limité les pertes constamment supportées en France par Pechiney, sauf, toutefois, pendant la crise historique de 1982.

### RÉPARTITION DU RÉSULTAT NET DE PÉCHINEY

(En millions de francs.)



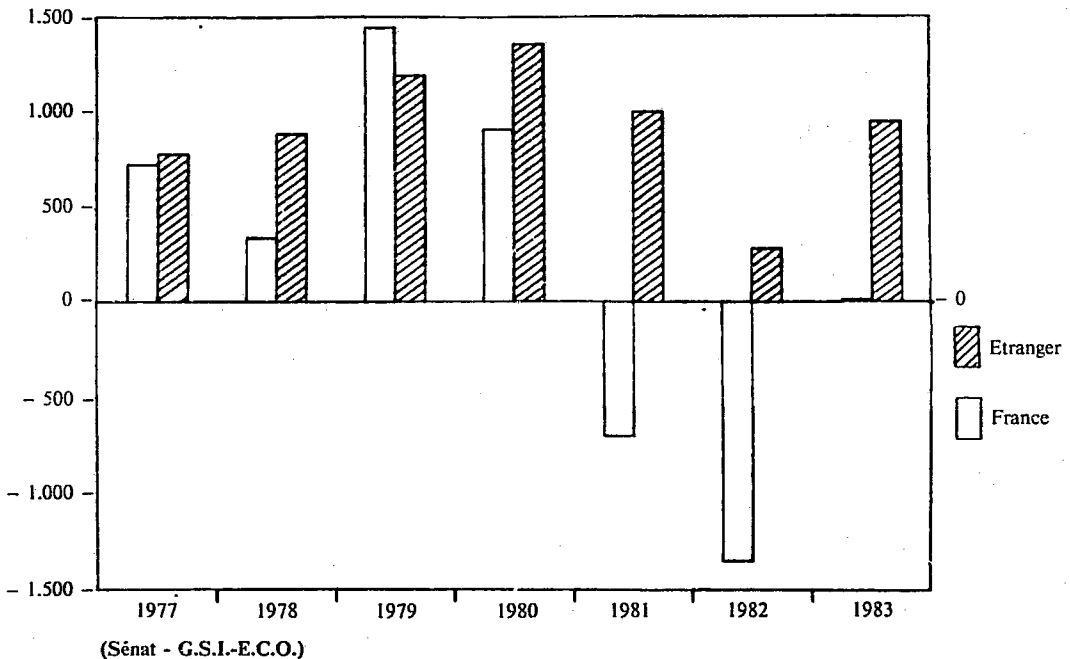
(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

On peut ainsi remarquer, à titre d'exemple, que la crise du marché de l'aéronautique n'a pas remis en cause la prééminence de **Howmet Turbine Components (H.T.C.)**, la filiale américaine. L'exercice 1983, malgré une régression de son chiffre d'affaires, a dégagé un bon niveau de résultat, et sous l'effet de la confirmation de la reprise de 1984, H.T.C. a programmé plusieurs extensions de capacités et a retrouvé, à la fin de 1984, ses effectifs maxima de 1981 (9.200 personnes).

Elle a enfin doté le groupe de ses principales ressources d'**autofinancement**.

#### RÉPARTITION DE LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT DE PÉCHINEY

(En millions de francs.)



### 3. Un autofinancement insuffisant.

De 1977 à 1980, les investissements consolidés avaient été couverts par la marge brute d'autofinancement (M.B.A.). Le tableau reproduit ci-dessous montre l'effondrement de la M.B.A. en 1981 et en 1982 (année où la M.B.A. devient négative).

**SOURCES ET EMPLOIS DES FONDS DE PÉCHINEY**

(En millions de francs.)

	1979	1980	1981	1982	1983
<b>Ressources</b>					
Marge brute d'autofinancement .....	2.636	2.265	296	(1.071)	960
Cession d'actifs .....	483	534	347	403	2.628
Augmentation de capital de Péchiney .....	»	»	»	1.999	1.448
Prêt participatif de l'actionnaire .....	»	»	»	400	1.270
Augmentation nette des emprunts à long terme .....	284	560	972	2.002	»
<b>Total ressources .....</b>	<b>3.403</b>	<b>3.359</b>	<b>1.615</b>	<b>3.733</b>	<b>6.306</b>
<b>Emplois</b>					
Investissements .....	1.964	2.298	2.735	2.634	3.031
Dividende Péchiney + intérêts minoritaires .	167	240	300	62	28
Diminution nette des emprunts à long terme	»	»	»	»	944
Variation nette du fonds de roulement et divers .....	1.272	821	(1.420)	1.037	2.303
<b>Total emplois .....</b>	<b>3.403</b>	<b>3.359</b>	<b>1.615</b>	<b>3.733</b>	<b>6.306</b>

Le redressement constaté en 1983 (la M.B.A. est redevenue positive) a persisté en 1984 (la M.B.A., avec 3,2 milliards de francs, a de nouveau financé les investissements, de quelque 3 milliards de francs).

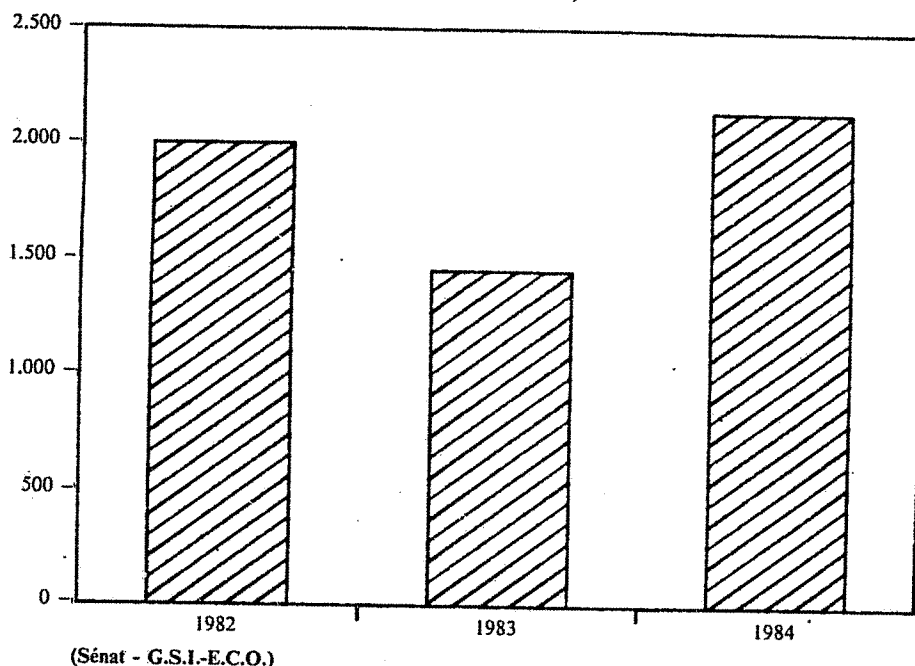
Mais la grave crise des années 1981-1982 a imposé un recours très important aux dotations en capital :

- en 1982, en provenance de l'Etat (500 millions de francs) et de la Société française de participations industrielles (1.499 millions de francs) ;



### DOTATIONS EN CAPITAL VERSÉES À PÉCHINEY

(En millions de francs.)



- en 1983, en provenance de l'Etat seul (1.448 millions de francs, dont 748, comme on l'a vu au titre des opérations de restructuration de la chimie) ;

- en 1984, à nouveau en provenance de l'Etat seul (2.150 millions de francs).

**En trois exercices, Péchiney a donc reçu une somme totale de 5.597 millions de francs.**

Cette même crise de 1981-1982 a également obligé Péchiney à recourir à l'endettement.

Les dettes à moyen et à long terme ont été portées à un niveau proche de 10 milliards de francs et le rapport de ces engagements à la situation nette est passé de 1,37 en 1981 à 1,78 en 1982.

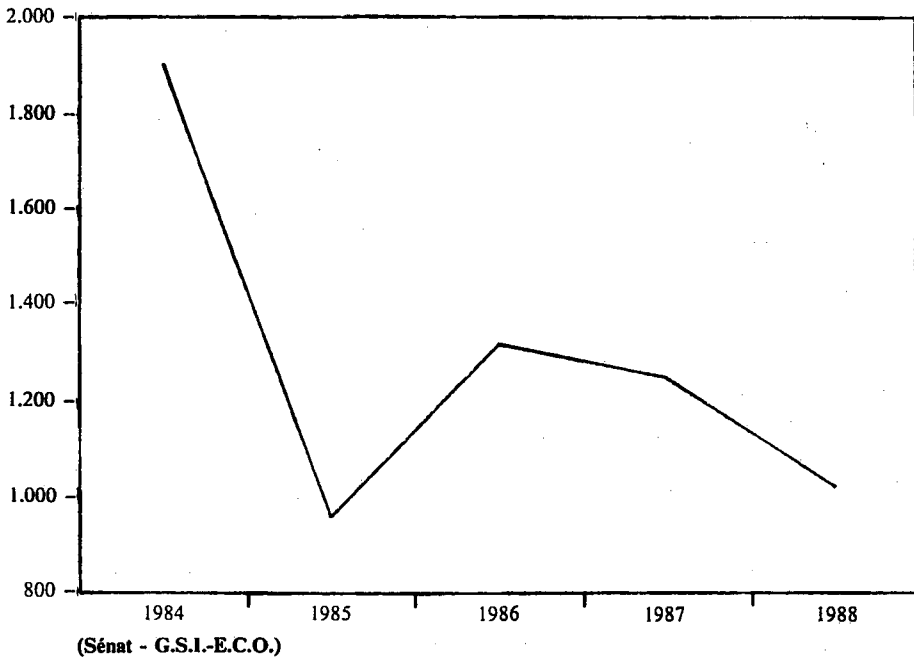
L'amélioration des résultats, en 1983 et en 1984, a favorisé une décrue de ce ratio, revenu respectivement à 1,36 et à 0,96.

Il en est résulté une moindre importance des charges financières, qui ont successivement représenté 6,3 % du chiffre d'affaires en 1982, 5,1 % en 1983 et 4,1 % en 1984.

L'échéancier des emprunts à long terme est le suivant :

### CHARGE DE LA DETTE À LONG TERME DE PÉCHINEY

(En millions de francs.)



Comme Rhône-Poulenc, Pechiney doit améliorer sa situation relative par rapport aux « géants » mondiaux de la profession, Alcoa ou Alcan, dont la rentabilité est supérieure.

Il a reçu de l'Etat des concours importants et ne peut guère en espérer davantage. Le contrat de plan ne prévoit d'ailleurs pas d'engagements financiers pluriannuels.

Son avenir dépend étroitement de sa capacité à résoudre, durablement, ses propres difficultés, et notamment, son excessive sensibilité aux fluctuations du cours de l'aluminium. Seul, un ambitieux programme de recherche, d'un montant supérieur au demi-milliard de francs actuellement réalisé, peut lui permettre de devenir, sur le marché des nouveaux matériaux, une puissance de premier ordre.

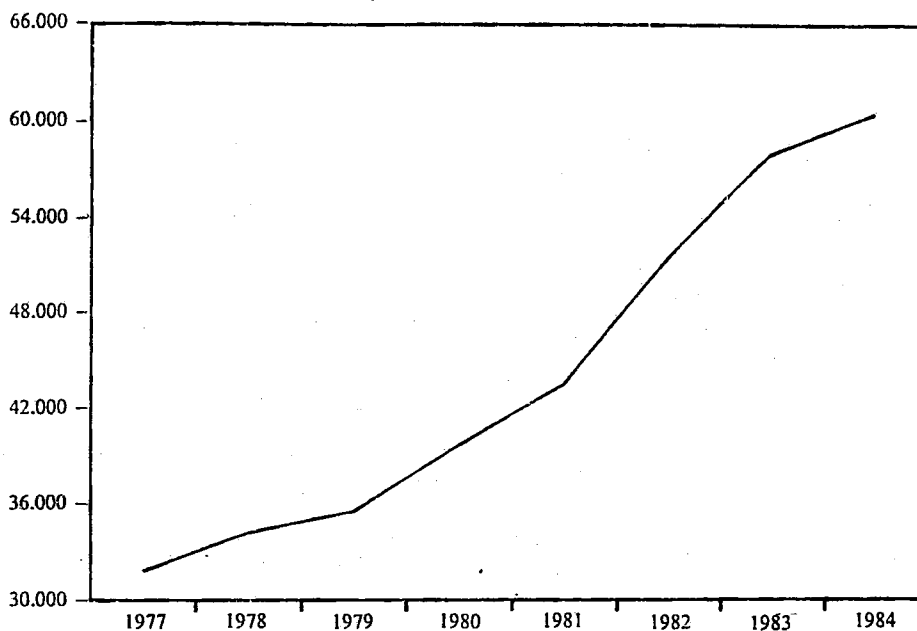
### C. - SAINT-GOBAIN : QUELLE STRATÉGIE DE RECHANGE ?

La nationalisation de Saint-Gobain, en 1982, a profondément modifié la stratégie de développement de la société.

#### 1. Un groupe soutenu par son implantation à l'étranger.

L'activité de Saint-Gobain a sensiblement progressé depuis la nationalisation, puisque son **chiffre d'affaires global** (hors informatique) est passé de 43,4 milliards de francs en 1981 à 60,4 milliards de francs en 1984 (+ 39,1 %).

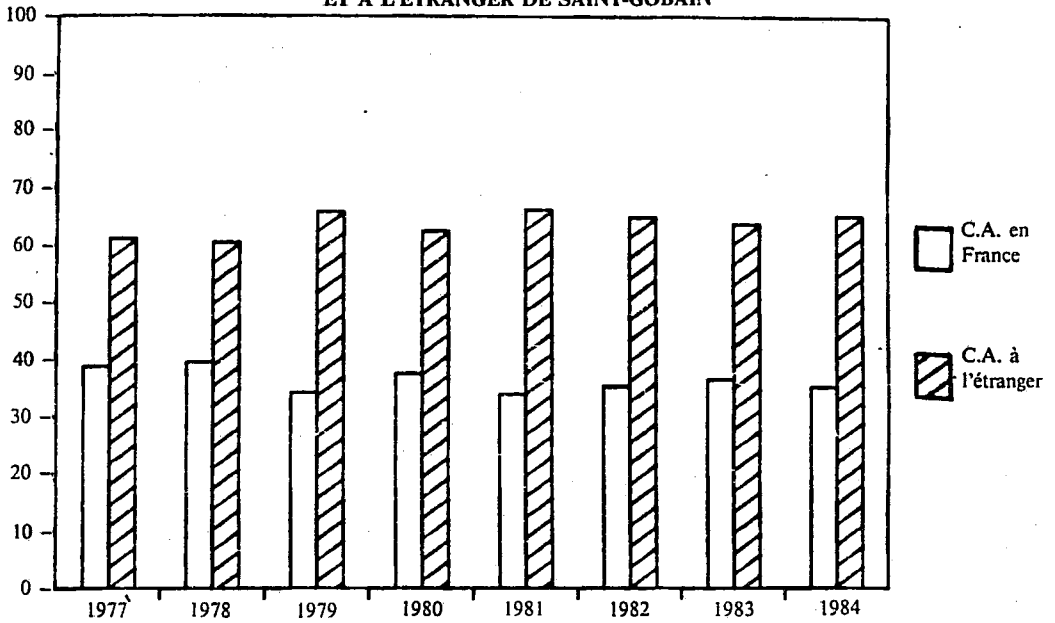
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE SAINT-GOBAIN  
(En millions de francs.)



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

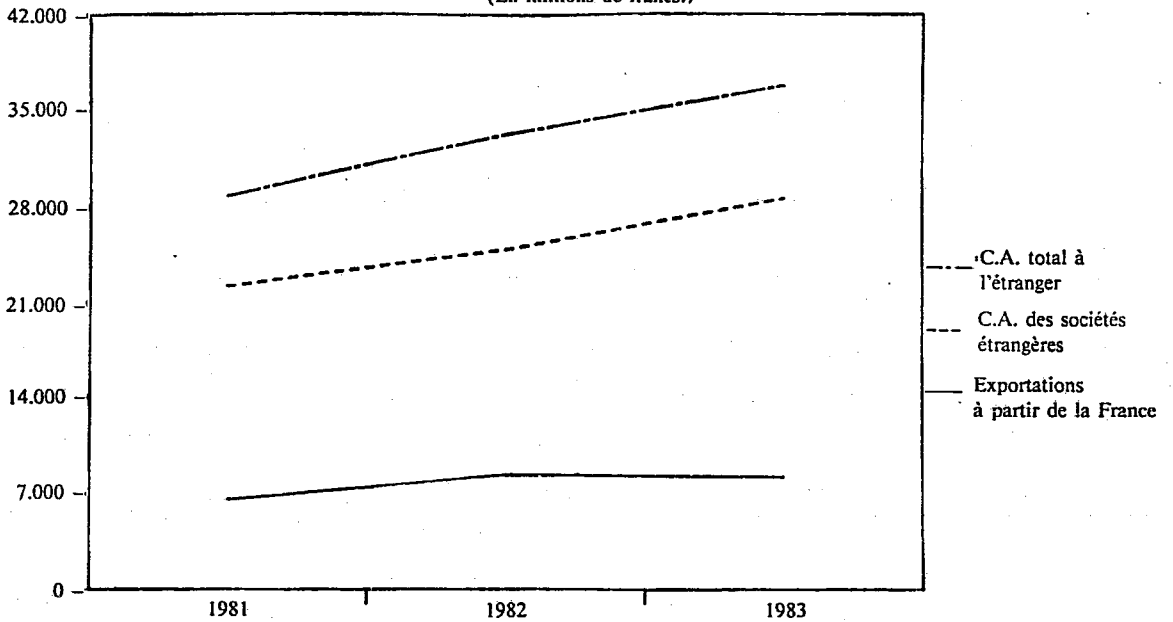
**La part de l'étranger, dans ces ventes globales, demeure prépondérante, aux environs de 60 à 65 %.**

### POURCENTAGES DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER DE SAINT-GOBAIN



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

### ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'ÉTRANGER (En millions de francs.)

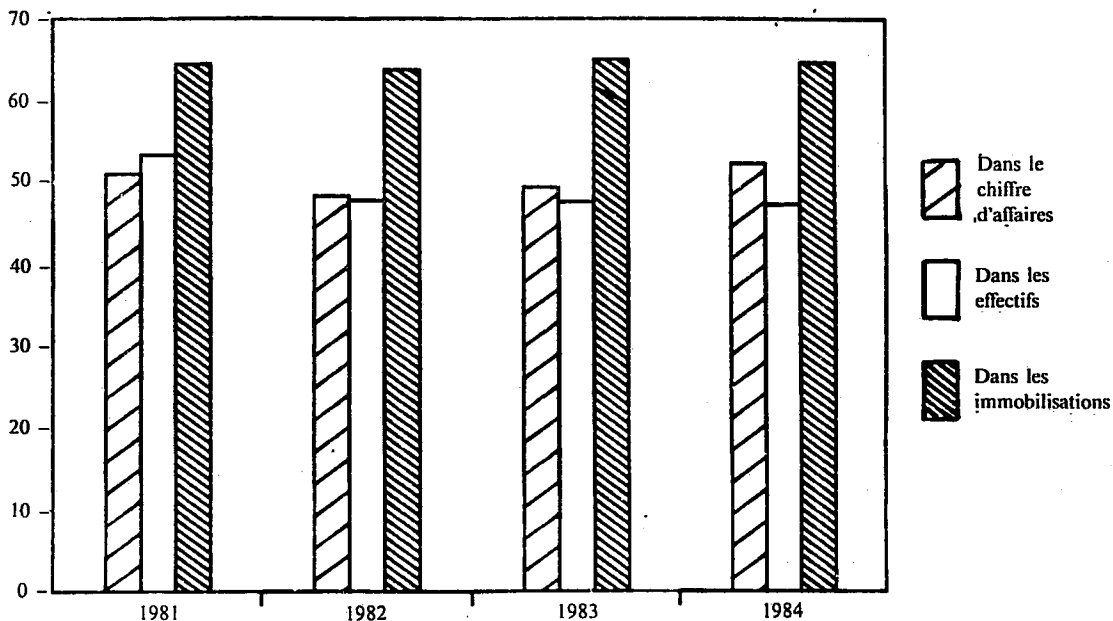


(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

Mais tandis que les exportations à partir de la France régressaient légèrement en 1982, revenant de 8,4 milliards de francs à 8, le chiffre d'affaires des filiales étrangères passait de 24,8 milliards de francs en 1982 à 32,1 milliards de francs en 1984.

**PART DES FILIALES ÉTRANGÈRES DU GROUPE SAINT-GOBAIN**

(En pourcentage.)

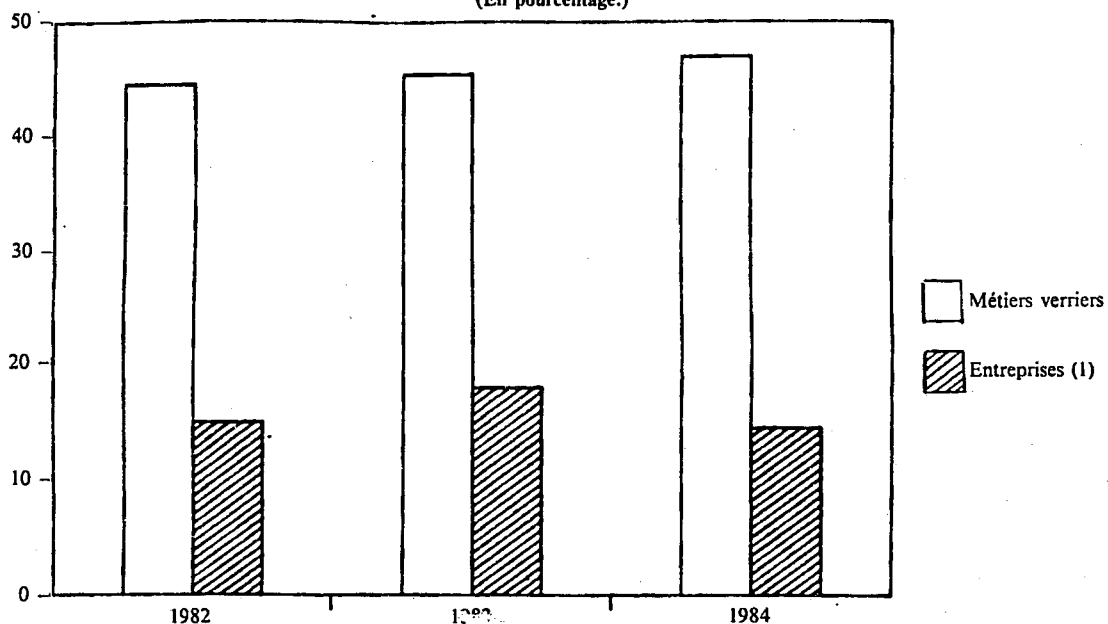


(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

Les grands métiers verriers (vitrage, isolation, conditionnement, fibre de renforcement) représentent toujours près de la moitié de l'activité du groupe.

### ÉVOLUTION DES DEUX PRINCIPALES COMPOSANTES DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL DE SAINT-GOBAIN

(En pourcentage.)



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

(1) La branche « Entreprises » regroupe les activités de construction et de travaux publics (SOBEA, Saunier-Duval : sociétés associées : S.G.E. Sainrapt et Brice. Compagnie générale des eaux).

On note, autour de ce « noyau dur », plusieurs évolutions :

- un déclin de l'importance, dans le chiffre d'affaires, de la branche « **entreprises** », sous l'effet de la crise du bâtiment et des travaux publics : 15 % en 1982, 18 % en 1983, mais 14,5 % en 1984 ;

- une progression de la part du « **papier-bois** » (12,5 % du chiffre d'affaires en 1982, puis 11,5 % en 1983 et 13 % en 1984) et des « **fibres-ciment** » (9 % du chiffre d'affaires en 1982 et en 1983, 10,5 % en 1984) ;

- une stabilisation, à 2 % du chiffre d'affaires, des « **produits réfractaires** » ;

- un déclin, assez accentué, de la « **canalisation** » et de la « **mécanique** » : 17 % du chiffre d'affaires en 1982, 14 % en 1983, 13 % en 1984.

Ces variations, assez légères, de la structure du chiffre d'affaires de Saint-Gobain traduisent bien le sens de l'évolution

en cours : le groupe maintient sa prééminence dans le domaine des métiers verriers ; il subit un contexte économique dépressif (canalisation, mécanique, entreprises). Il assure, ailleurs ses positions.

Les métiers verriers subissent toutefois les effets d'une conjoncture contrastée.

La branche « fibres de renforcement » a accru son poids relatif (3 % du chiffre d'affaires en 1983 et en 1984, contre 2,5 % en 1982). Le marché des fibres de verre, en accroissement annuel moyen de 5,5 % aux Etats-Unis et de 4,5 % en Europe, de 1973 à 1983, doit poursuivre sur sa lancée.

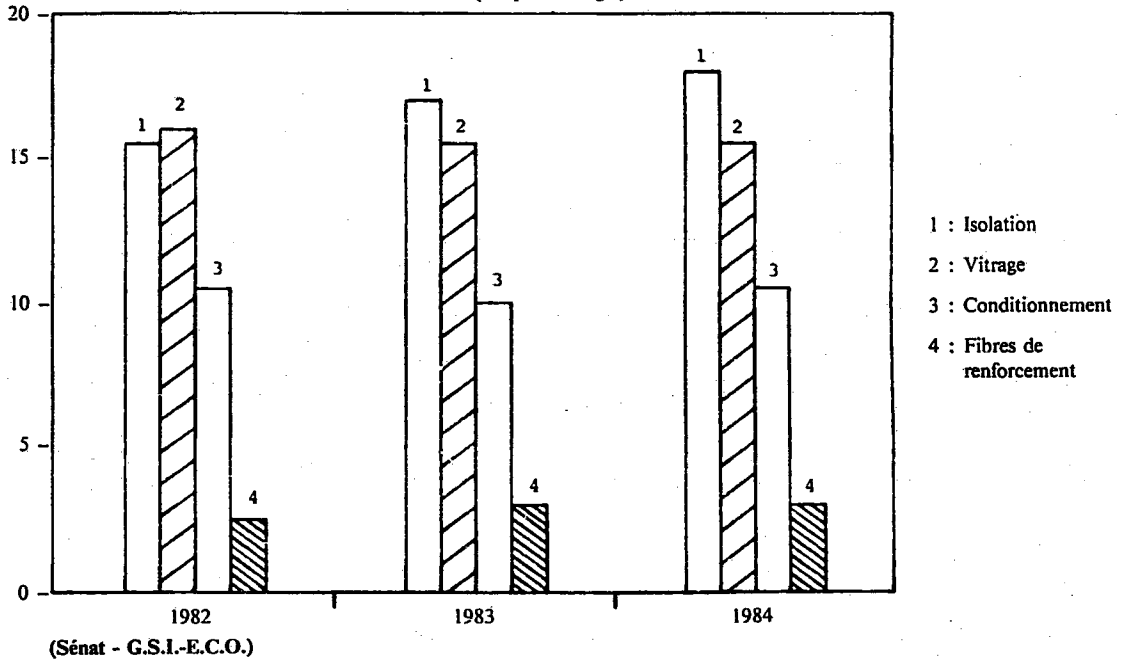
Les perspectives de la branche « isolation » restent plus incertaines, sous l'effet d'une crise très profonde, due à l'existence de surcapacités et à la baisse des prix. Mais les bonnes performances de la filiale américaine (Certain Teed) ont porté sa part, dans le chiffre d'affaires, de 15,5 % en 1982 à 17 % en 1983 et à 18 % en 1984.

La branche « vitrage » a vu sa part se réduire dans les ventes (16 % en 1982, puis 15,5 % en 1983 et en 1984), en raison de la quasi-stagnation des produits liés au bâtiment.

Le « conditionnement » représente toujours le dixième du chiffre d'affaires.

ÉVOLUTION DES COMPOSANTES DES MÉTIERS VERRIERS  
DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE SAINT-GOBAIN

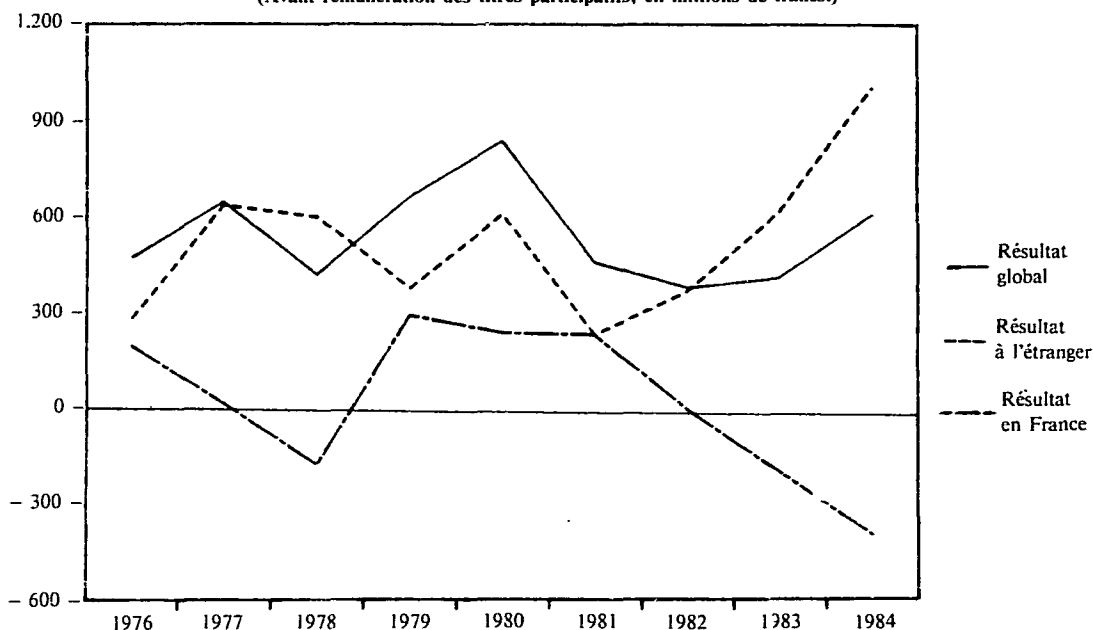
(En pourcentage.)



Malgré ces difficultés ponctuelles, Saint-Gobain (hors informatique) a pu préserver depuis 1981 une capacité bénéficiaire équivalente, selon les années, à environ un demi-milliard de francs (514 millions de francs en 1984, contre 405 en 1983, 371 en 1982 et 450 en 1981).

Cependant, le graphique reproduit ci-dessous montre que l'écart se creuse, depuis 1981, entre les résultats obtenus à l'étranger et ceux, de plus en plus négatifs, enregistrés en France.

ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET DE SAINT-GOBAIN  
(Avant rémunération des titres participatifs, en millions de francs.)



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

En 1984, le déficit des activités en France a atteint environ 400 millions de francs, contre un bénéfice de près d'un milliard de francs sur les marchés extérieurs. Ce phénomène n'est pas nouveau ; pourtant, son ampleur n'avait encore jamais atteint une telle dimension.

Certain Teed, aux Etats-Unis, a directement profité de la reprise : elle doit réaliser, en 1985, un chiffre d'affaires supérieur à 10 milliards de francs, tout en continuant à améliorer sa rentabilité, d'autant plus que l'appréciation du dollar amplifie fortement les résultats constatés en volume. De même, les performances de Santa Marina, au Brésil, sont satisfaisantes. Malgré des pertes en R.F.A., en Italie et en Belgique, Saint-Gobain recueille aujourd'hui pleinement les fruits de son implantation internationale.



En revanche, la situation apparaît, en France, d'une extrême gravité.

Deux branches se trouvent particulièrement touchées.

**L'isolation**, notamment, avec Isover, est confrontée à une perte globale de 350 à 400 millions de francs, principalement en raison d'un sureffectif chronique, pesant sur les coûts de production.

**La mécanique**, avec Saunier-Duval, est affectée par la baisse des commandes et par la concurrence internationale.

L'un des principaux objectifs de gestion doit donc consister à limiter la dégradation continue de la rentabilité des sociétés françaises.

**Les voies du succès ne dépendent pas, ici, de considérations d'ordre strictement économique. Elles demeurent tributaires d'une conception moins bureaucratique des rapports entre l'Etat et les groupes industriels publics, c'est-à-dire d'une radicale remise en cause des carcans administratifs.** C'est ainsi par exemple que la longueur du délai imposé pour la fermeture de l'une des usines du groupe Saint-Gobain, décidée le 1<sup>er</sup> janvier 1983, effectivement réalisée en novembre 1984, a provoqué une perte inutile de 36 millions de francs. **Une œuvre de « déréglementation » supprimerait ainsi de purs gaspillages, préjudiciables à la productivité de l'appareil de production.**

Car des progrès substantiels peuvent être accomplis en France même. Malgré une conjoncture défavorable, la branche « papier » a pu redresser, partiellement, une situation critique. Le plan industriel appliqué au sein de la filiale Rol, à partir de 1984, devrait permettre de consolider les acquis au prix, il est vrai, d'allègements d'effectifs et d'investissements importants (150 millions de francs).

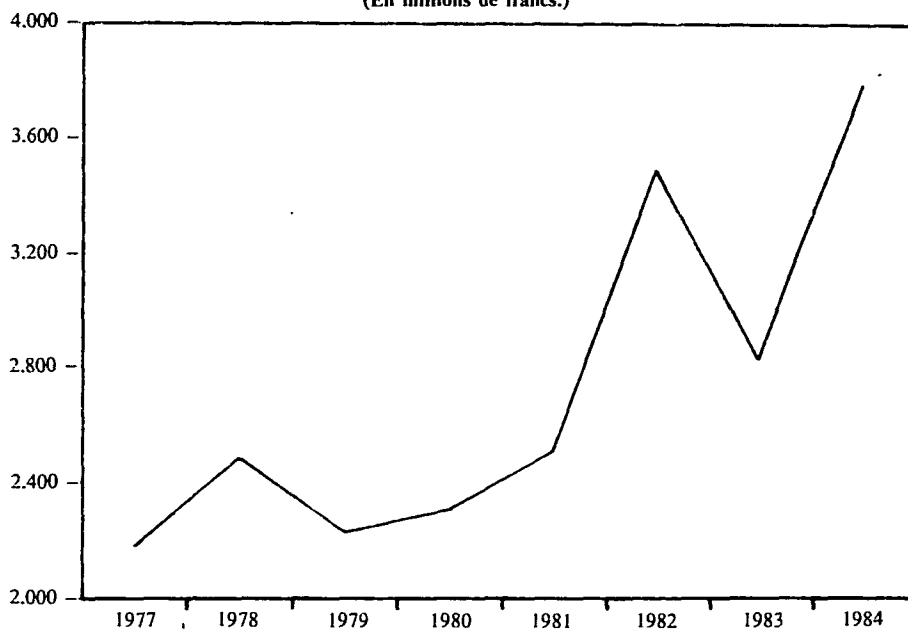
L'effort d'équipement total a précisément été très soutenu en 1982, avec 3,5 milliards de francs d'investissements (dont près de 60 % à l'étranger, afin de construire une usine de « float glass » au Brésil).

Le recul de 1983 (2,8 milliards de francs, dont 57,1 % à l'étranger) a été ultérieurement suivi d'une reprise en 1984 (3,8 milliards de francs, dont 51,2 % à l'étranger); les prévisions pour 1985 portent sur 4,2 milliards de francs, dont 63 % à l'étranger.

Les métiers verriers assurent, à eux seuls, environ 60 % des investissements du groupe.

## ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS DE SAINT-GOBAIN

(En millions de francs.)



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

Depuis deux exercices (1983 et 1984), la marge brute d'autofinancement couvre les investissements.

Il en résulte que la progression de l'endettement du groupe, rapide de 1981 à 1982 (+ 37,9 %, soit 10,8 milliards de francs), a pu être ralentie (+ 15,3 % de 1982 à 1983, soit 12,4 milliards de francs contre + 6,5 % de 1983 à 1984, soit 13,3 milliards de francs). Le rapport de l'endettement aux fonds propres (0,6 en 1981) a été stabilisé à 0,9 pendant les trois exercices suivants. Les charges sur emprunts à long terme représentent, en 1984, 1,58 milliard de francs, contre 1,52 en 1983, 1,25 en 1982 et 0,99 en 1981.

Plus délicate est enfin la question des effectifs. La tendance est incontestablement orientée vers une réduction, à structure constante, de l'ordre de 5 % par an.

La diminution, en France, a porté, en 1984 par rapport à 1983, sur 4.252 emplois. La filiale Saint-Gobain Développement prend en charge les nécessaires reclassements.

**Au total, les progrès accomplis par Saint-Gobain méritent d'être soulignés. Ils attestent une indéniable clairvoyance de gestion. Mais ils risquent d'être compromis par les nouvelles orientations stratégiques d'un groupe pourtant condamné, comme le constatait le précédent rapport d'information, à une « diversi-**

fication salvatrice » (1). Saint-Gobain est aujourd'hui à la recherche de son véritable objet social, et le succès ou l'échec de ses initiatives peut transformer, de fond en comble, les caractéristiques de l'entreprise.

## 2. A l'affût d'une nouvelle diversification.

La diversité des activités de Saint-Gobain impose au groupe une gestion dynamique de ses participations.

Cette politique comporte, bien entendu, des risques majeurs. Un exemple suffit à le prouver : après avoir acheté 15 % du capital de Technip, en 1983, pour un prix de 22 millions de francs, Saint-Gobain, refusant d'accepter le projet de reprise, par Technip, de Creusot-Loire Entreprises l'année suivante, a dû céder sa part.

Mais cette politique peut aussi favoriser des restructurations intéressantes : la prise de contrôle, en 1984, de la fabrique britannique de canalisations Ductile Stanton and Staveley (coût : environ 19 millions de livres sterling) doit constituer l'amorce d'un groupe important tourné vers l'exportation.

Les principales opérations menées depuis le début de la décennie se sont pourtant traduites par :

- le **faux-pas** de l'aventure informatique ;
- les **croche-pieds** de l'expérience du bâtiment, des travaux publics et de la distribution des eaux.

### a) *Le faux-pas de l'aventure informatique.*

Saint-Gobain avait décidé, après le premier « choc pétrolier », de rechercher de nouveaux métiers, envisageant successivement le nucléaire, la chimie fine, la bio-industrie.

Il s'était rallié, en définitive, à l'électronique, en menant trois offensives :

- sur le front des **composants**, par alliance avec National Semiconductor en 1978, avec une participation de 51 % au capital d'**Eurotechnique**.

---

(1) Sénat n° 179, 1982-1983, p. 109.

- sur le front de l'**informatique**, avec la prise de contrôle, à 51 %, de la Compagnie des machines Bull, qui possédait à 53 % la C.I.I.-Honeywell Bull (Honeywell disposant du reliquat, soit 47 %);

- sur le front de la **bureautique**, avec 33 % du capital d'Olivetti.

**Or, à l'automne de 1981, les autorités de tutelle ont brutalement imposé au groupe l'abandon de sa diversification électronique et informatique.**

**Le bilan des conséquences financières de ce retrait est sévère.**

Saint-Gobain, qui avait acquis ses titres de la Compagnie des machines Bull pour un coût de **1.269,4 millions de francs**, a dû les céder pour **595,2 millions de francs**, enregistrant ainsi une perte de **674,2 millions de francs**.

Les éléments constitutifs de cette perte sont les suivants :

	(En millions de francs)
- quote-part dans les résultats de 1980 prise en considération .....	76,2
- moins-value sur la vente de titres de la Compagnie des machines Bull à un organisme financier en 1982 .....	40,0
- provision pour dépréciation des titres de la Compagnie des machines Bull .....	558,0
<b>Total .....</b>	<b>674,2</b>

Le prix de cession des actions de la Compagnie des machines Bull a été de 29 F par titre. Sans doute le cours du titre n'était-il, au même moment, sur le marché boursier, que de 25,45 F. Mais d'une part, Saint-Gobain avait acheté le titre environ 58 F; d'autre part, l'État a proposé, aux actionnaires minoritaires de Bull, une reprise à un prix de 50 F par action.

**L'on constate ainsi que si Saint-Gobain avait été aussi bien traité que les petits porteurs, il aurait dû toucher plus d'un milliard de francs (soit exactement 1.025 millions de francs).**

**VARIANTES SUR L'ÉVALUATION  
DES TITRES COMPAGNIE DES MACHINES BULL DE SAINT-GOBAIN**

(En millions de francs)

1 Si Saint-Gobain avait été indemnisé	3 . Il aurait touché	Ce qui représente une différence, par rapport au cours retenu (29,00 F le titre et 595,2 millions de francs au total), de :
<b>2</b>		
... au coût d'acquisition de ses titres (environ 58,00 F le titre) .....	1.269,4	- 674,2
... au cours de Bourse (25,45 F le titre) .....	521,7	+ 73,5
... comme les actionnaires minori- taires (50,00 F le titre) .....	1.025,0	- 429,8

Par ailleurs, Saint-Gobain a été mis à contribution pour racheter une partie de la participation de Honeywell dans le capital de la C.I.I.-Honeywell-Bull, dont le montant total est revenu de 47 % à 19,9 %. Le groupe a consenti, à cette fin, deux abandons de créances successifs, pour un montant global de 520 millions de francs (328 millions de francs en 1982 et 192 millions de francs en 1983).

Saint-Gobain a également enregistré des pertes sur Euro-technique : un abandon de créance (70 millions de francs) et la prise en charge d'un emprunt (50 millions de francs). En revanche, sur Olivetti, les titres acquis 407 millions de francs, ont été revendus 468 millions de francs.

Il a, au surplus, subi une moins-value à l'occasion de la réalisation des titres indemnitaires reçus en échange de ses actions Rhône-Poulenc (soit 98 millions de francs).

Certes, ces opérations ont impliqué de substantielles économies d'impôt. Mais, au total, comme le montre le tableau reproduit ci-dessous, on peut évaluer à environ un milliard de francs le coût, pour Saint-Gobain, de sa sortie de l'informatique.

**COÛT, POUR SAINT-GOBAIN, DE SA SORTIE DE L'INFORMATIQUE**

(En termes de résultats sociaux consolidés et en millions de francs.)

	1983	1982
Pertes sur cessions de titres Machines Bull :		
Coût .....	1.269,4	»
Prix de cession .....	595,2	»
Pertes .....	674,2	»
qui s'analysent de la manière suivante :		
a) quote-part dans les résultats de 1980-1981 prise en consolidation ....	76,2	»
b) moins-value sur vente titres machines Bull à un organisme financier en 1982	40,0	40,0
c) provision sur cession à l'Ebt .....	558,0	558,0
	674,2	»
Abandon de créance machines Bull .....	192,0	328,0
Abandon de créance Eurotechnique .....	»	70,0
Moins-value sur cessions titres Rhône-Poulenc :		
- valeur brute .....	408,4	»
- prix de cession .....	310,4	98,0
Prise en charge par la Compagnie de Saint-Gobain d'un emprunt contracté par Eurotechnique .....	50,0	»
Incidence fiscale des éléments ci-dessus .....	(87,0)	(245,0)
<b>Total .....</b>	<b>155,0</b>	<b>849,0</b>

L'Etat a cependant couvert, en totalité, ces dépenses. Il a d'abord réglé, en deux versements, le prix des titres de la Compagnie des machines Bull (550 millions de francs). Il a ensuite consenti, par l'intermédiaire de la Société française de participations industrielles (S.F.P.I.), à une augmentation de capital de Saint-Gobain (200 millions de francs). Il a enfin autorisé la réalisation des titres indemnitaires reçus en échange des actions Rhône-Poulenc (310 millions de francs).

b) *Le statut de nationalisé : un handicap lourd à porter.*

Le précédent rapport d'information (1) soulignait qu'il était « vital », pour le groupe, de trouver un autre pôle de développement. D'ailleurs, telle était bien l'intention des dirigeants de Saint-Gobain.

(1) Sénat n° 179, 1982-1983, p. 120

Leur objectif a d'abord consisté à étudier un rapprochement avec la Société générale d'entreprises Sainrapt et Brice ; ils ont ensuite reporté leur intérêt sur la Compagnie générale des eaux.

Par un malencontreux hasard, le partenaire privilégié de Saint-Gobain, pour ces transactions, était le même dans les deux cas : **la Compagnie générale d'électricité**. Celle-ci n'a évidemment pas hésité à utiliser toute sa force de négociation.

Enfin, au moment où Saint-Gobain entrevoyait une issue favorable à son grand dessein, les autorités de tutelle ont puissamment relativisé la portée de sa réussite en limitant le montant de sa participation au capital de la Compagnie générale des eaux.

**Saint-Gobain a ainsi dû acquérir, contre sa réelle volonté, le quart du capital de la Société générale d'entreprises Sainrapt et Brice, pour ne pouvoir disposer, en définitive, et toujours contre sa réelle volonté, que du cinquième de la Compagnie générale des eaux, pour 933 millions de francs.**

*1° Un quart du capital de la Société générale d'entreprises Sainrapt et Brice (S.G.E.-S.B.) déficitaire...*

Saint-Gobain possédait, dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, plusieurs sociétés soumises à de sérieuses difficultés.

La spécialisation de sa filiale **SOBEA** était notamment trop étroite : l'insuffisance du montant de son chiffre d'affaires (4 milliards de francs environ) ne lui permettait pas de soumissionner à de grands marchés internationaux.

Saint-Gobain souhaitait donc acheter une autre société pour renforcer, en ce domaine, ses bases financières. Le Groupe avait donc envisagé, au printemps 1983, d'acquérir la **S.G.E.-S.B.**, possédée majoritairement par la **Compagnie générale d'électricité** et avait engagé, à ce sujet, des conversations exploratoires.

Saint-Gobain avait ensuite renoncé, semble-t-il, à ce projet, exprimant une préférence pour acheter la participation de la Compagnie générale d'électricité dans le capital de la Compagnie générale des eaux. Ses responsables recherchaient ainsi de meilleures « synergies », grâce à une complémentarité évidente entre les différents éléments du nouvel ensemble à créer.

La Compagnie générale d'électricité a su alors parfaitement exploiter son avantage face à Saint-Gobain, dont les hésitations ont affaibli la capacité de négociation. Elle souhaitait, en effet, surtout céder sa filiale S.G.E.-S.B.

Elle a donc utilisé les convoitises suscitées par sa participation dans la Compagnie générale des eaux, dont les actionnaires privés entendaient contrecarrer l'offensive de Saint-Gobain, en imposant au groupe verrier les termes d'une véritable vente forcée : le marché n'a pas porté sur la Compagnie générale des eaux ou la S.G.E.-S.B., mais sur la Compagnie générale des eaux et la S.G.E.-S.B.

Le 29 juillet 1983, Saint-Gobain a donc dû souscrire à une option d'achat de 24 % du capital de la S.G.E.-S.B., à lever le 31 décembre 1983, pour un montant total de 154 millions de francs.

**La S.G.E.-S.B.** a réalisé, en 1984, près de 15 milliards de francs de chiffre d'affaires ; son activité est constituée, pour un tiers, par les travaux publics (génie civil, centrales nucléaires, etc...), avec S.G.E.-T.P.I. et Sainrapt et Brice International, pour un autre tiers, par le bâtiment (S.G.E.-Construction et Thinet) et, pour un dernier tiers, par la route (Cochery et Bourdin et Chaussé). Elle réalise 45 % de son chiffre d'affaires avec l'étranger.

Or, elle a subi une grave diminution de ses marchés sans pouvoir bénéficier, comme d'autres sociétés, de réserves financières.

A la suite de la perte de l'exercice 1983 (533 millions de francs), il ne lui restait que 280 millions de francs. Les comptes de 1984 ont révélé une nouvelle perte de 1.100 millions de francs, due notamment à des affaires anciennes, concentrées sur un petit nombre de chantiers en Algérie et au Moyen-Orient.

A l'automne de 1983, un « audit » a identifié d'importantes pertes latentes.

Saint-Gobain a alors soumis l'exercice de son option d'achat à l'engagement, par la Compagnie générale d'électricité, d'apporter à la S.G.E.-S.B. 150 millions de francs sous forme de prêts participatifs bloqués.

De son côté, le groupe a également accordé 150 millions de francs de prêts participatifs bloqués et la S.G.E.-S.B. a obtenu, au surplus, 150 millions de francs de prêts bancaires.

**Au début de l'année 1984**, les fonds propres et quasi fonds propres de la S.G.E.-S.B. avaient donc retrouvé le niveau de 730 millions de francs :



(En millions de francs.)

- disponibilités .....	280
- prêts participatifs de la Compagnie générale d'électricité .....	150
- prêts participatifs de Saint-Gobain .....	150
- prêts bancaires .....	<u>150</u>
<b>Total .....</b>	<b>730</b>

De plus, le 22 décembre 1984, Saint-Gobain a alloué à la S.G.E.-S.B. un nouveau prêt participatif de 250 millions de francs et en décembre 1984, une augmentation de capital de 74,9 millions de francs a été décidée (dont 53,6 à la charge de Saint-Gobain).

Ainsi, depuis la fin de l'année 1983, Saint-Gobain a consenti un effort en fonds propres et quasi fonds propres de 453,6 millions de francs (150, puis 250 millions de francs de prêts participatifs, puis encore 53,6 millions de francs représentant sa souscription à l'augmentation de capital de décembre 1984).

Les résultats de 1984 de Saint-Gobain ont pris en compte les pertes de 1.100 millions de francs enregistrées en 1984 par la S.G.E.-S.B., selon la formule suivante :

- une partie (soit 780 millions de francs sur 1.100 millions de francs) correspond aux pertes qui auraient été comptabilisées au 31 décembre 1983 si les comptes de la S.G.E.-S.B. avaient alors été établis sur les bases comptables appliquées par Saint-Gobain ; à concurrence de 25 % de leur montant (pourcentage de détention de Saint-Gobain à fin 1983), ces parts feront l'objet d'un amortissement en vingt-cinq ans ;

- le reliquat (soit 320 millions de francs), traduisant les pertes constatées en 1984, a été consolidé dans les comptes du groupe, toujours à hauteur de 25 %, par mise en équivalence. Saint-Gobain a donc enregistré, à ce titre, en 1984, 80 millions de francs de pertes.

**L'acquisition, par Saint-Gobain, de S.G.E.-S.B., constitue donc un exemple même d'opération coûteuse, inspirée certes par une volonté légitime de rééquilibrage des activités, mais traduisant en réalité l'âpreté des négociations entre des entreprises, fussent-elles publiques et à actionnaire commun.**

2° ... contre un cinquième de la Compagnie générale des eaux hostile.

La Compagnie générale d'électricité avait pris une participation, en 1979-1980, au capital de la Compagnie générale des eaux (1); cette initiative, inspirée, à l'origine, par des considérations d'ordre personnel, pouvait cependant, à terme, créer les conditions d'une collaboration industrielle.

La nationalisation de la Compagnie générale d'électricité, en 1982, a supprimé cette éventualité. En outre, les demandes de concours publics formulées par la Compagnie générale d'électricité auprès de l'autorité de tutelle étaient peu convaincantes dès lors qu'elle pouvait se procurer d'importantes liquidités en cédant sa participation financière dans la Compagnie générale des eaux.

A vrai dire, les acquéreurs potentiels ne manquaient pas. Il y avait d'abord Saint-Gobain. Mais il y avait aussi les actionnaires de la Compagnie générale des eaux.

En effet, la vente des 14 % possédés par la Compagnie générale d'électricité pouvait faire basculer, d'un côté ou de l'autre, la majorité relative de la Compagnie générale des eaux.

Saint-Gobain a d'abord souhaité proposer une très classique offre publique d'achat portant sur 30 à 35 % du capital de la Compagnie générale des eaux ; la tutelle a refusé son autorisation.

Saint-Gobain a alors contacté directement les banques et les compagnies d'assurances possédant des actions de la Compagnie générale des eaux. Les gestionnaires de portefeuille ont consenti à la transaction, en lui vendant 20 % du capital de la Compagnie générale des eaux.

Saint-Gobain a ensuite négocié avec la Compagnie générale d'électricité et le Crédit commercial, qui lui ont cédé 15 % supplémentaires, moyennant, comme on l'a vu, la reprise, par Saint-Gobain, de la Société générale d'entreprises Sainrapt et Brice.

**Le groupe verrier avait donc acquis 35 % du capital de la Compagnie générale des eaux, C'est alors que le ministère de l'Economie et des Finances a exigé de Saint-Gobain une réduction à 20 % du montant de sa participation. En suite de quoi le groupe a été contraint de rétrocéder 10 % du capital de la Compagnie générale des eaux à Schlumberger et 5 % à la B.N.P.**

Cette aventure suggère trois réflexions.

---

(1) La Compagnie générale d'électricité dirigeait un syndicat d'actionnaires contrôlant 14 % de la Compagnie générale des eaux.

**Elie conduit à contester l'opportunité de la nationalisation de Saint-Gobain.**

Le projet d'une coopération entre une société qui fabrique des canalisations - Saint-Gobain - et une entreprise qui distribue de l'eau - la Compagnie générale des eaux - pouvait, à la rigueur, se concevoir. Il avait d'ailleurs été caressé, dès 1920, par les dirigeants de ces deux firmes. Ultérieurement, Saint-Gobain possédait 20 % de la Lyonnaise des eaux (1).

**Mais la nationalisation de Saint-Gobain, en 1982, a rendu définitivement stérile cette initiative.**

Saint-Gobain, entré dans le secteur public, ne pouvait en effet contrôler la Compagnie générale des eaux, même en ne disposant que de la minorité de blocage, sans devenir l'artisan de la « nationalisation silencieuse » d'une grande firme privée.

On comprend mieux, dans ces conditions, la vive réaction des autorités de tutelle, peu soucieuses d'engager, sur ce point précis, un débat éminemment politique.

On comprend encore mieux la déception des dirigeants de Saint-Gobain, dont les perspectives de développement devaient désormais tenir compte de considérations parfaitement étrangères à la logique des affaires.

**L'attitude des pouvoirs publics a ensuite abouti à pénaliser le dynamisme de Saint-Gobain.**

Le groupe verrier souhaitait acquérir de 30 à 35 % du capital de la Compagnie générale des eaux ; il a consenti, pour ce faire, à payer le prix fort, en reprenant la Société générale d'entreprises Sainrapt et Brice, nourrissant le secret espoir d'un retournement de la conjoncture des grands marchés de travaux publics. Il n'a obtenu, en fin de compte, que 20,7 % du capital de la Compagnie générale des eaux. Il a dû multiplier, au surplus, des déclarations rassurantes sur sa volonté de n'entreprendre « aucune tentative d'attenter à l'indépendance » de la Compagnie générale des eaux (2).

Enfin, dans un tel contexte, on peut craindre, sous l'influence de sérieuses rivalités entre les actionnaires de la Compagnie générale des eaux, une certaine impossibilité, pour Saint-Gobain, à rentabiliser sa participation.

Les propriétaires privés de la Compagnie générale des eaux, qui ont redouté l'emprise du groupe nationalisé, au point de contrer très activement sur le marché son offensive, ne semblent

---

(1) Participation vendue, par la suite, à Suez.

(2) Cf. les déclarations de M. Roger Fauroux, président de Saint-Gobain, reproduites dans « l'AGEFI » du 13 décembre 1984.

guère tentés par la définition d'une stratégie industrielle commune.

*Répartition du capital de la Compagnie générale des eaux.*

	(En pourcentage.)
Public .....	37,0
Saint-Gobain .....	20,7
« Pool privé » (Bouygues, Assurances du groupe de Paris, Générale occidentale, etc) .....	20,0
Schlumberger Limited .....	10,0
Diverses entreprises publiques (B.N.P., U.A.P., Caisse des dépôts et consignations) .....	près de 13

Pour le moment, Saint-Gobain bénéficie simplement du produit financier de sa participation (le bénéfice net de la Compagnie générale des eaux a atteint 285,6 millions de francs en 1984, pour un chiffre d'affaires de 6,9 milliards de francs : taux de rentabilité : 4,1 %).

Saint-Gobain est aujourd'hui affligé, sans doute plus que toute autre entreprise publique, de la maladie de la nationalisation.

**Le groupe, légitimement soucieux de diversification, ne peut plus décider souverainement de ses objectifs stratégiques.** Il suscite méfiance, sinon hostilité, parmi ses partenaires relevant du secteur privé. Il lui reste à poursuivre dans la voie d'une coopération avec d'autres sociétés implantées sur les marchés étrangers, afin de préserver une rentabilité globale de plus en plus dégradée par le résultat des activités françaises.

Ses dirigeants espèrent ainsi traverser une période difficile en ménageant les intérêts de la société. Malgré les embûches du parcours, ils ont, pour l'instant, assez bien réussi dans leur entreprise.

Mais, comme on vient de le voir, **le statut de société nationalisée n'est pas fait pour leur faciliter la tâche.**

### CHAPITRE III

## L'AVENIR : LE DÉFI ÉLECTRONIQUE

Au cours d'une vaste enquête (1) qui l'a conduit à rencontrer les équipes dirigeantes de la Compagnie générale d'électricité, de Thomson, de la Compagnie générale de constructions téléphoniques, de Bull et de Matra ainsi que de la société Avions Marcel Dassault-Bréguet Aviation bien qu'il ne soit pas assuré que cette dernière ne relève pas *stricto sensu* du contrôle parlementaire (2), votre Rapporteur a pu découvrir toute la complexité du domaine de l'électronique, marqué par la rapidité des évolutions technologiques et le bouleversement des positions relatives de grands groupes concurrents sur ce marché.

Au regard de ces évolutions, il a été amené à s'interroger sur la clairvoyance de la politique industrielle menée depuis 1981, dominée par la nationalisation de l'essentiel de l'industrie française de ce secteur et les restructurations qui en ont découlé.

Plus qu'ailleurs peut-être, cette politique apparaît dangereuse : elle confond, en effet, la nécessaire mobilisation des ressources nationales en faveur des secteurs d'avenir avec l'application de schémas de pensée archaïques procédant d'une logique étroitement hexagonale.

---

(1) Voir Annexe VI : Programme de travail du Rapporteur chargé de suivre et d'apprécier la gestion des groupes publics de l'électronique.

(2) Voir Annexe VII : Dassault, une nationalisation spectacle, ou le problème du contrôle parlementaire.

## INTRODUCTION

### 1. Les caractéristiques des marchés de l'électronique.

Le secteur de l'électronique se caractérise par une évolution rapide des technologies et des marchés, elle-même source de modifications drastiques des positions relatives des grands concurrents internationaux.

#### a) *Une atomisation du marché dans un cadre déréglementé.*

L'informatique, comme la communication, évolue dans un contexte marqué par un déplacement de la demande vers une multitude d'acteurs économiques sur des marchés de plus en plus ouverts.

Le plan calcul français avait été, on s'en souvient, la réponse d'un Etat à un embargo portant sur les grands calculateurs nécessaires à la mise au point de l'arme nucléaire. Or, en une vingtaine d'années, **l'informatique** a vu son champ d'application évoluer considérablement, tout en accroissant de façon spectaculaire sa puissance de traitement. Elle est devenue successivement un élément essentiel de l'organisation de l'entreprise, l'outil de travail de l'ingénieur ou du cadre, enfin un matériel grand public.

Des grands et moyens systèmes universels, jusqu'à la micro-informatique professionnelle puis familiale, en passant par la mini-informatique, l'ordinateur s'est transformé en un produit de grande diffusion.

Le développement de microprocesseurs standardisés de plus en plus puissants autour desquels sont désormais bâtis les micro-ordinateurs et bientôt les mini-ordinateurs introduit une transparence plus grande dans la fixation des prix, un décloisonnement des parcs des constructeurs et à terme l'arrivée de nouveaux compétiteurs auxquels l'accès au marché des utilisateurs sera favorisé par l'existence de réseaux de distribution spécialisés indépendants.

Dès lors, l'informatique rentre progressivement dans « l'ère des gestionnaires » (1) marquée notamment par la mise en œuvre de programmes rigoureux de contrôle des coûts et d'amélioration de la productivité : le facteur prix devient déterminant, la réduction des marges unitaires implique un allongement des séries.

Dans le domaine des **télécommunications**, du fait de l'apparition de nouvelles techniques et de nouveaux matériels, un phénomène identique s'amorce avec le développement aux côtés des administrations publiques d'une clientèle d'entreprises.

Cette évolution est renforcée par un phénomène de déréglementation déjà observé aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne voire au Japon, qui touche même la commutation publique.

Les compagnies locales de téléphone aux Etats-Unis, ex-filiales d'American Telephone and Telegraph, peuvent désormais choisir librement leurs fournisseurs de matériel alors qu'auparavant elles constituaient au sein même d'A.T.T. le débouché captif des productions du groupe (Western electric devenu depuis lors A.T.T. technologies).

De même en Grande-Bretagne, British Telecom, privatisé en 1984, affirme sa volonté de s'approvisionner en toute liberté, selon le meilleur rapport qualité/prix dans un cadre qui échappe aux relations d'Etat à Etat.

#### b) *La convergence des technologies.*

Les technologies employées autant que les marchés visés impliquent une convergence de l'informatique et des télécommunications.

En effet, d'une part, les matériels de commutation que constituent les centraux électroniques ne sont rien d'autre que des ordinateurs spécialisés.

D'autre part, le développement de l'informatique et plus généralement de nombreuses machines de bureaux ne se justifie que si les différents matériels peuvent communiquer entre eux. Ainsi, la commutation temporelle évolue vers les réseaux numériques d'intégration de service permettant de véhiculer voix et données tandis que la téléphonie privée s'oriente vers la communication d'entreprise, l'autocommutateur intégrant les fonctions de traitement de données et de textes en associant des terminaux de diverses natures.

---

(1) Voir notamment *La lettre bleue* d'International Data Corporation France n° 74 (mai 1985) : le nouveau mode d'organisation de l'industrie informatique.

Les principaux intervenants sur les marchés de l'électronique, qu'ils soient à l'origine des informaticiens, des spécialistes des télécommunications, ou encore des fabricants de composants ont réagi à cette évolution des techniques et des marchés de même qu'au coût de développement considérable des produits futurs en procédant à de vastes alliances.

*c) Un mouvement accéléré d'alliances internationales.*

Quelques exemples de stratégies visant les nouveaux marchés du traitement et de l'échange d'information peuvent être évoqués :

**International Business Machines (I.B.M.)** société d'informatique a pris ainsi en 1984 le contrôle de **Rolm**, entreprise spécialisée dans les centraux privés qui détient environ 17 % du marché des Etats-Unis derrière A.T.T. et Northern Telecom et a conclu en 1985 un vaste accord avec **M.C.I.** l'un des principaux concurrents d'A.T.T. sur les communications longue distance de sorte que se dessine un affrontement entre d'une part I.B.M. et M.C.I. allié par ailleurs à **British Telecom** pour la fourniture de services et de données de chaque côté de l'Atlantique et d'autre part A.T.T. lui-même associé à Mercury concurrent sur le marché britannique de British Telecom.

**American Telephone and Telegraph (A.T.T.)** entre octobre 1982 et décembre 1983 a précisément fortement pris pied sur le marché européen en passant successivement accord avec Philips (Pays-Bas) et Olivetti (Italie).

Le premier accord qui porte en premier lieu sur la mise aux normes internationales et la commercialisation de centraux téléphoniques résulte des préoccupations respectives des deux partenaires : du fait de la déréglementation aux Etats-Unis, A.T.T. s'orientait vers les marchés étrangers et cherchait notamment un réseau commercial ; Philips qui s'était laissé distancer en matière de centraux téléphoniques lors du passage à l'électronique recherchait une technologie.

Cet accord s'est concrétisé par l'obtention de premiers marchés tant aux Pays-Bas qu'en Grande-Bretagne dans le domaine de la commutation publique mais également des transmissions.

A terme, cette coopération pourrait s'étendre aux composants électroniques et aux communications d'affaires.

Le second accord qui s'est traduit par une prise de participation de 25 % (avec une option jusqu'à 40 %) d'A.T.T. dans le capital d'Olivetti, est le pendant, en bureautique, de



l'accord avec Philips. Il prévoit qu'Olivetti distribuera les matériels de télécommunication d'A.T.T. en Europe tandis qu'A.T.T. commercialisera les produits d'Olivetti sur ses propres marchés (essentiellement l'Amérique du Nord).

En outre, les deux sociétés doivent coopérer à l'élaboration de nouveaux produits, Olivetti accédant ainsi aux laboratoires d'A.T.T. De surcroît, cet accord place Olivetti au cœur du système d'exploitation Unix développé par A.T.T. dans le domaine informatique avec l'ambition d'en faire un standard international.

En réalité, c'est un très grand nombre d'accords majeurs qui ont pris forme au cours des toutes dernières années dont l'Europe et ses marchés sont l'un des enjeux : ainsi, selon un schéma qui tend à devenir traditionnel, **Honeywell** (informatique-U.S.A.) s'est allié en 1983 à **Ericsson** (télécommunication-Suède). **International Telephone and Telegraph** (télécommunication-U.S.A.) qui redéploie ses activités et concentre ses moyens grâce à un vaste programme (1,7 milliard de dollars US) de cession de filiales non stratégiques, a pris en 1984 une participation minoritaire dans **International computers LTD** (informatique-Grande-Bretagne) et cherche en Europe à ouvrir le capital de ses filiales à des investisseurs locaux afin de « s'intégrer davantage au paysage industriel local et conquérir de nouveaux marchés » (1).

## 2. La filière électronique appliquée au groupe public français.

Face à cette évolution, la politique industrielle menée en France depuis 1982, basée sur une illusion, conduit à un paradoxe et recèle un danger.

- **L'illusion** consistait à espérer que le domaine de l'électronique serait fortement créateur d'emplois. Le programme d'action pour la filière électronique (P.A.F.E.) prévoyait, en cinq ans, de « renverser la tendance de l'emploi en créant 80.000 emplois nouveaux au lieu d'une perte tendancielle de 10.000 emplois ».

En réalité, en dépit de la forte croissance moyenne qui caractérise les marchés de l'électronique, ce secteur d'activité est caractérisé, du fait des progrès considérables de la productivité et l'introduction de nouvelles technologies, par une régulière décroissance de ses effectifs ouvriers sur les dernières années partiellement compensée par l'augmentation de l'emploi chez les cadres et employés.

---

(1) Selon le responsable d'I.T.T. pour l'Europe (*Les Echos* - 10 juin 1985).

### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DANS LE SECTEUR ÉLECTRONIQUE

	1981	1982	1983	1984
Effectifs en unités .....	253.133	254.692	250.622	252.716
Evolution en unités .....	- 4.806	+ 1.559	- 4.070	+ 2.094
Évolution en pourcentage .....	- 1,86 %	+ 0,62 %	- 1,60 %	+ 0,84 %

Source : Groupement des industries électroniques.

Le personnel ouvrier a perdu en effet de 1980 à 1984 près de 15.000 emplois ; il représente en 1984, 38,6 % des effectifs employés dans le secteur électronique contre 43,8 % il y a cinq ans.

Cette évolution est de surcroît probablement plus lente que les seuls impératifs économiques l'exigeraient. Ainsi, dans son dernier rapport d'activité, le syndicat des industries françaises du téléphone, du télégraphe et de leurs applications télématiques (1) note dans un bref développement consacré à l'évolution des effectifs :

« Dans la conjoncture actuelle, la profession n'a pu limiter les incidences des importants gains de productivité qu'elle a réalisés qu'au prix du maintien d'emplois en surnombre, ce qui obère gravement la compétitivité des matériels français sur les marchés étrangers. »

Les groupes publics eux-mêmes qui avaient initialement reçu mission de contribuer à la lutte contre le chômage n'ont pu échapper aux impératifs économiques.

Il n'est guère parmi eux de sociétés qui n'aient annoncé d'ores et déjà un plan de réduction d'effectifs.

Ainsi, la double garantie d'un marché en croissance et d'un statut public protecteur est progressivement apparue comme une fausse sécurité.

- **Le paradoxe** est celui de la contribution décisive des ventes d'armes (comprise dans la rubrique matériel professionnel ci-dessous) à l'équilibre de la balance commerciale du secteur.

(1) S.I. 3 T. qui regroupe notamment C.I.T. Alcatel, Thomson Telecommunications, la C.G.C.T., L.T.T. Henri Pouyet, Matra Communication, sociétés appartenant toutes au secteur public.

**BALANCE COMMERCIALE DES INDUSTRIES ÉLECTRONIQUES**  
(Solde F.A.B./C.A.F.)

(En millions de francs)

	1980	1981	1982	1983	1984
Biens d'expression (1) .....	- 4.823	- 6.327	- 8.418	- 6.928	- 7.290
Biens d'équipement .....	+ 6.453	+ 6.275	+ 2.600	+ 6.024	+ 5.800
Dont :					
Matériel professionnel (2) .....	+ 7.392	+ 8.018	+ 7.524	+ 10.303	+ 11.233
Informatique .....	- 1.383	- 2.179	- 5.834	- 6.276	- 7.023
Téléphone télégraphe .....	+ 909	+ 1.211	+ 1.802	+ 2.925	+ 3.130
Biens intermédiaires (3) .....	- 727	- 821	- 2.190	- 1.685	- 1.109
Total .....	+ 904	- 873	- 8.008	- 2.589	- 2.599

Source : Groupement des industries électroniques.

(1) Autoradios, téléviseurs, magnétoscopes

(2) Il s'agit notamment des matériels de détection (radars, systèmes et constituants).

(3) Tubes électroniques, semi-conducteurs, composants passifs

Les positions officielles semblent avoir en effet sur ce point substantiellement évoluées si l'on considère les déclarations et le contexte qui ont entouré les visites du Président de la République au salon aéronautique du Bourget en juin 1981 (1) et juin 1985 (2).

Les commandes de matériels militaires à l'exportation ont ainsi atteint en 1984 **un record absolu en francs constants** avec 61,8 milliards de francs d'ordres en provenance de l'étranger.

Désormais, les exportations d'armes sont considérées comme un facteur de modernisation de l'industrie nationale (3). Elles

(1) Dépêche A.F.P. - Le Bourget, 5 juin 1981 :

« Pas d'arme offensive dans la visite du Président de la République.

« Sur l'ordre de l'Élysée toutes les armes offensives ont été déplacées aux alentours des avions de chasse français pendant la nuit de jeudi à vendredi avant l'inauguration du salon par le Président de la République, M. François Mitterrand.

« Cette offensive concernait des tonnes de matériels - missiles Matra, armement offensif Marcel Dassault - qui avaient été soigneusement répartis en éventail autour des avions de chasse (mirages 4000, 2000, F.1, Jaguar, Alpha jet).

« Vendredi soir le matériel sera remis à sa place puisqu'il constitue autant de systèmes, panoplies complètes d'engins militaires, qui doivent être présentés ensemble avec les avions à l'importante clientèle étrangère attendue dans les prochains jours. »

(2) Dépêche A.F.P. - Le Bourget, 31 mai 1985 : « Le Président de la République a enfin justifié les exportations d'armes françaises en soulignant l'existence d'une demande internationale qui permet à la France de moderniser son industrie. »

(3) Voir également des déclarations de M. Henri Emmanuelli, secrétaire d'Etat au Budget, sur l'amendement de M. André Fosset tendant à instituer une taxe sur les ventes d'armes (projet de loi de finances pour 1985, débats Sénat, séance du 21 novembre 1984, J.O. page 3364).

apparaissent d'autant plus nécessaires que les commandes de l'armée française sont insuffisantes pour amortir des séries coûteuses.

- **Le danger** est constitué par les orientations stratégiques que sous-tendent les restructurations industrielles entreprises depuis 1982.

A rebours de la convergence des technologies, les pouvoirs publics ont prôné le **spécialisation** des groupes publics par métiers même si ces derniers s'efforcent, à la lumière des exigences du marché, de sortir de l'épure initiale.

Face au déplacement de la demande vers les marchés privés ou dérèglementés, une **offre nationale unique** a été préférée qui ne vaut réellement que dans des négociations d'Etat à Etat. Ainsi l'offre française dans le domaine des télécommunications apparaît nettement en porte à faux par rapport aux évolutions du marché : les Etats-Unis ne représentent que 4,4 % de nos débouchés en 1983, tandis que les pays en voie de développement ou nouvellement industrialisés en occupent 69,5 %. Or, en 1988 le marché américain représentera, à lui-seul, 40 % du marché mondial contre 15 % seulement pour le deuxième groupe de pays.

Enfin, au mouvement d'alliances internationales stratégiques, il a été répondu essentiellement par des **regroupements hexagonaux**, dont certains d'ailleurs ont eu pour conséquences de briser des alliances précédemment acquises au plan européen. Les entreprises françaises s'efforcent toutefois à une présence active dans les différents projets européens de recherche initiés par les gouvernements des pays membres et la commission tels les programmes Esprit (1) et Race (2) ou encore le projet Eurêka et plus généralement dans les instances susceptibles de promouvoir des normes et des standards internationaux dans le domaine de l'informatique et des communications.

---

(1) Programme stratégique européen de recherche et de développement relatif aux technologies de l'information qui recouvre cinq thèmes de recherche **précompétitive** : la micro électronique, le traitement avancé de l'information, les technologies du logiciel, la bureautique et la production intégrée par ordinateur.

(2) Research and Development in advance Communications Technology for Europe qui devrait déboucher sur la mise en place **progressive à compter de 1995** d'une infrastructure européenne de communications intégrées à large bande.

## **A. - LA COMPAGNIE GÉNÉRALE D'ÉLECTRICITÉ : UN TRIOMPHE FRAGILE**

Une longue familiarité avec l'administration née des multiples interfaces que constituent les commandes publiques explique probablement que la nationalisation ait été pour la C.G.E. un épisode davantage qu'un traumatisme.

Bénéficiant d'une situation financière satisfaisante qui contrastait singulièrement avec les graves difficultés des autres groupes publics, la C.G.E. a de surcroît gardé l'essentiel de ses équipes dirigeantes autour de son directeur général devenu président de la Compagnie en juillet 1984.

L'ensemble de ces facteurs a permis à la C.G.E. de prévenir toute intervention intempestive des autorités de tutelle.

Mieux encore, forte de l'intérêt général qu'elle pouvait prétendre incarner du fait de sa nationalisation, la C.G.E. s'est trouvée après 1981 en position de force pour faire avancer une stratégie d'entreprise qui s'enracine en fait dans son histoire.

### **1. Le confort des bénéficiaires.**

La Compagnie générale d'électricité présente l'originalité dans le paysage quelque peu sinistré des entreprises publiques, d'afficher depuis 1981 des résultats fortement positifs et de surcroît en croissance régulière. Cette situation présente pour une société du secteur public, l'indubitable inconvénient de ne pas constituer pour l'Etat actionnaire une priorité. En effet, chacun sait que ce dernier, obéissant au critère de l'urgence, accorde de préférence ses dotations en capital à la reconstitution des fonds propres des sociétés fortement déficitaires.

Toutefois, ce désavantage semble, dans le cas de la C.G.E., largement compensé par une plus grande autonomie de gestion tandis que les domaines d'activité du groupe lui permettent de canaliser dans des conditions de droit commun d'importantes aides publiques.

a) *La situation financière de la C.G.E.*

La C.G.E. a adopté depuis de nombreuses années une structure de holding. La société mère (Compagnie générale d'électricité) qui n'emploie que 350 personnes environ contre 162.000 pour l'ensemble du groupe contrôle un certain nombre de grandes filiales, telles Alsthom-Atlantique, C.G.E.-Alsthom, Les Câbles de Lyon et C.I.T.-Alcatel, détenant elles-mêmes un grand nombre de sous-filiales.

1° *Les résultats de la société mère.*

Les résultats de la Compagnie, seule nationalisée en 1982, proviennent essentiellement des prestations fournies aux filiales, des soldes entre produits et charges financiers, des dividendes reçus ainsi que des opérations en capital réalisées sous la forme de cessions de participations.

**RÉSULTATS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE D'ÉLECTRICITÉ**  
(Société-mère).

	(En millions de francs.)				
	1980	1981	1982	1983	1984
Résultat courant .....	201,0	238,3	248,2	251,6	264,7
Éléments exceptionnels .....	40,3	37,6	9,9	8,7	401,3
Résultat net comptable .....	241,3	275,9	258,1	260,3	666,0

On observe une progression régulière du résultat courant de la Compagnie et en revanche d'importantes variations du résultat net comptable du fait des éléments exceptionnels.

Ainsi en 1983, la Compagnie a cédé sa participation dans la **Compagnie générale des eaux** pour 278 millions de francs, « mettant à profit l'animation notable dont a été l'objet le marché du titre en juin 1983 à la suite de l'intervention de Saint-Gobain » (1).

Ce faisant, la C.G.E. a réalisé une plus-value de 92 millions de francs représentant la moitié de l'investissement initial qui s'élevait à 184 millions de francs.

(1) Réponse au questionnaire de la commission des Finances du Sénat. Voir sur ce point le chapitre II-C.

Toutefois, dans les comptes de la Compagnie pour 1983, cette plus-value a été compensée par de substantielles provisions pour dépréciation de titres (notamment Samag et Ceraver) de sorte que le solde des opérations en capital ne fait apparaître qu'une plus-value d'une dizaine de millions de francs.

En revanche, l'exercice 1984 est marqué par de très importantes opérations en capital qui dégagent un résultat exceptionnel de 401,3 millions de francs, soit plus d'une fois et demi le résultat courant. Il s'agit essentiellement de cession d'actifs immobiliers (plus-value de 103,1 millions de francs) et des conséquences comptables des accords C.G.E.-Thomson qui se sont traduits par un montage juridique et financier particulièrement complexe (2) comportant en particulier la création par la C.G.E. d'une société holding « Société financière des télécommunications » à laquelle elle a fait apport de l'essentiel de sa participation dans C.I.T.-Alcatel.

Cette opération interne au groupe s'est traduite dans les comptes de la Compagnie par une plus-value d'apport de 253 millions de francs.

Ainsi l'accord Thomson-C.G.E. a eu pour premier effet d'améliorer substantiellement les comptes de la C.G.E. pour 1984.

## 2° Les résultats du groupe.

En réalité, les résultats consolidés du groupe C.G.E. apparaissent plus significatifs.

### RÉSULTATS CONSOLIDÉS

	(En millions de francs.)				
	1980	1981	1982	1983	1984
Part du groupe .....	404,1	403,1	450,3	401,2	590,5
Part des tiers .....	152,4	182,8	187,5	261,0	206,5
Résultat consolidé total .....	556,5	585,9	637,8 (1)	662,3 (2)	797,0 (3)
Evolution en pourcentage ..	+ 22,3 % <sup>i</sup>	+ 5,28 %	+ 8,86 %	+ 3,83 % <sup>z</sup>	+ 20,36 %

(1) Dont plus-value a long terme sur cession externe d'actifs . + 178,5 MF

(2) Dont plus-value a long terme sur cession externe d'actifs + 128,2 MF

(3) Dont plus-value a long terme sur cession externe d'actifs + 74 MF et 28 MF au titre de la retro-imputation des déficits.

On observe que les résultats présentés par le groupe C.G.E. progressent également chaque année depuis 1980 au prix, il est vrai de modifications substantielles du périmètre de consolidation.

(2) Voir 2°.

La part du groupe enregistre elle-même une croissance particulièrement forte en 1984 (+ 47,2 %) traduisant l'amélioration des performances des secteurs du groupe dans lesquelles la participation des actionnaires minoritaires est la plus faible (entreprise électrique, accumulateurs et piles, holdings).

La C.G.E. génère ainsi un autofinancement substantiel qui lui permet tout d'abord de financer un programme important d'investissements industriels.

#### ENGAGEMENT D'INVESTISSEMENT ET MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

	(En millions de francs.)				
	1980	1981	1982	1983	1984
Marge brute d'autofinancement .....	2.121	2.215	2.363	2.463	2.775
Engagement d'investissements industriels ...	1.726	2.091	2.697	2.440	2.963 (1)

(1) Dont 395 millions de francs au titre des sociétés affiliées parmi lesquelles figurent, dans les statistiques de caractère économique, Thomson-Telecommunications.

Cet autofinancement lui permet également de limiter la croissance de son endettement et le poids des frais financiers.

#### ENDETTEMENT À PLUS D'UN AN ET FRAIS FINANCIERS.

	(En millions de francs.)				
	1980	1981	1982	1983	1984
Endettement à plus d'un an .....	3.969,2	5.188,6	5.232,4	5.057,5	6.107,5
Frais financiers .....	1.219,3	1.719,2	1.925,6	1.859,4	1.827,4
En pourcentage du chiffre d'affaires (1) .	2,86 %	3,28 %	3,18 %	3,23 %	2,94 %
Frais financiers nets (après déduction des produits financiers) .....	340,8	429	301,8	163,7 (2)	116,8
En pourcentage du chiffre d'affaires (1) .	0,80 %	0,82 %	0,50 %	0,28 %	0,19 %

(1) Sociétés contrôlées.

(2) Selon nouvelles méthodes comptables à compter de 1983 à méthode constante, les frais financiers nets s'élevaient à 336 millions de francs en 1983, soit 0,58 % du chiffre d'affaires.

Ainsi les frais financiers nets de produits financiers restent pour le groupe C.G.E. à un niveau très modéré. On notera toutefois que l'appréciation de l'évolution en 1983 et 1984 doit tenir de substantielles modifications dans les méthodes comptables.



b) *La véritable autonomie de gestion.*

Conséquence de cette situation financière satisfaisante, la C.G.E. n'a pas fait partie des priorités de l'Etat actionnaire. Les concours de ce dernier sont restés très modestes, du moins apparemment.

1° *Des relations discrètes avec l'Etat actionnaire.*

En effet, la Compagnie n'a reçu que peu de dotations en capital : 150 millions de francs étaient inscrits à ce titre dans le budget de 1983, auxquels s'est ajouté en 1982 un prêt participatif de 500 millions de francs accordé par les banques nationalisées à la demande des pouvoirs publics.

En réalité, cette première appréciation doit être tempérée par un examen plus approfondi.

**- En premier lieu, malgré ses bénéfices, la Compagnie n'a versé que peu de dividendes à son actionnaire.**

Après avoir versé 194,8 millions de francs de dividendes au titre des résultats de 1981, la société a mis en place un dispositif de réinvestissement du dividende en action. Ainsi les actionnaires de la C.G.E. (l'Etat et son prête-nom la Société française de participation industrielle) ont accepté de ne percevoir qu'une faible partie des dividendes auxquels ils avaient droit : 49,6 millions de francs en 1983 (exercice 1982) et 6,7 millions de francs en 1984 (exercice 1983) pour un dividende respectivement de 150,6 millions de francs et 106,7 millions de francs, le reliquat étant réinvesti en actions.

**- En second lieu, la C.G.E. a reçu des dotations en capital complémentaires par rapport au schéma initial.**

En 1983, la société a reçu une dotation de 60 millions de francs venant compenser partiellement la redevance qu'elle avait dû verser à la Caisse nationale de l'industrie, chargée d'assurer l'indemnisation des anciens actionnaires. Cette redevance, calculée au prorata des dividendes versés à l'Etat s'est élevée à 104 millions de francs pour les deux années 1983 et 1984.

En 1985, la C.G.E. a bénéficié en outre d'une dotation en capital de 130 millions de francs en deux versements (février et mai 1985) au titre des projets créateurs d'emplois en Lorraine.

Ainsi, lorsque l'on fait le bilan des relations financières de la C.G.E. avec l'Etat, on constate que celles-ci sont à peu près équilibrées si l'on veut bien se souvenir du prêt participatif de

500 millions de francs accordé dans des conditions favorables par les banques nationalisées en 1982 et si l'on oublie un moment les concours consentis par l'Etat à Thomson-Télécommunications dans la perspective de sa fusion avec C.I.T.-Alcatel (voir ci-dessous 2°).

**BILAN DES RELATIONS FINANCIÈRES AVEC L'ETAT ACTIONNAIRE**

(En millions de francs.)

	1982	1983	1984	1985
Dividendes en numéraire .....	- 194,8	- 49,9	- 6,7	- 89,1
Redevance .....	»	- 60,8	- 43,2	- 60,9
Dotation en capital .....	»	+ 210	»	+ 130
Solde .....	- 194,8	+ 99,6	- 49,9	- 20,0
Prêts participatifs (pour mémoire) .....	+ 500	»	»	»

Une telle évolution apparaît inévitable : l'Etat actionnaire ne peut longtemps exiger de percevoir des sociétés bénéficiaires d'importants dividendes qui serviront à combler les pertes des sociétés en difficulté. Ce système de vases communicants aboutirait rapidement à démobiliser les entreprises qui prétendraient encore afficher des excédents.

Dès lors un statu quo se met progressivement en place : l'Etat actionnaire rétablit un semblant d'égalité entre les sociétés publiques en renonçant à percevoir les revenus du capital.

La société elle-même y trouve son intérêt dans une autonomie de gestion proportionnée à son indépendance financière.

La contrepartie est la nécessité pour la C.G.E. de recourir au marché financier directement grâce aux titres participatifs ou indirectement grâce à ses filiales cotées en bourse.

Ainsi, de 1982 à 1985, le groupe a collecté sur le marché financier français plus de 4.400 millions de francs de fonds propres et de quasi-fonds propres. Ce chiffre ne comprend **que les souscriptions des tiers (du public)** à l'exclusion des souscriptions des sociétés du groupe elles-mêmes.

**SOMMES COLLECTÉES SUR LE MARCHÉ FINANCIER FRANÇAIS**  
(Souscription des tiers).

(En millions de francs.)

	1982	1983	1984	1985	Total
Augmentation de capital .....	130	65	113	77	385
Obligations convertibles .....	100	350	»	»	450
Titres participatifs .....	»	1.000	»	1.573	2.573
Total .....	230	1.415	113	1.650	4.408

Cette sommes est, on le voit, sans commune mesure avec les dotations en capital reçues de l'Etat.

*2° Une gestion efficace des participations.*

La C.G.E. affirme désormais son souci de passer de l'état de conglomérat à celui de groupe industriel. Cette politique part de l'analyse que la C.G.E. doit être pour chacun des métiers choisis dans les cinq premiers mondiaux.

La période récente a été effectivement marquée par des restructurations d'une extraordinaire ampleur comme en témoigne la ventilation du chiffre d'affaires consolidé en 1981 et 1984 qui, globalement, est passé entre ces deux dates de 56.659 millions de francs à 74.146 millions de francs (+ 31 %).

**VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES**

(En pourcentage du total.)

	1981	1984
Electromécanique et construction navale .....	27,5	31,4
Entreprise électrique .....	12,0	12,1
Entreprise et ingénierie .....	17,3	0
Télécommunications et communication d'entreprise .....	18,7	34 (1)
Câble .....	5,9	10,8
Accumulateurs et piles (2) .....	5,6	5,6
Divers (3) .....	12,9	6,1
Total .....	100	100

(1) Y compris Thomson-Télécommunications.

(2) Avant cession du secteur piles grand public cédé en 1985.

(3) En 1981: grand public, matériaux, commercial et autres activités; en 1984 (ingénierie, matériaux, commercial et autres activités).

Désormais, la « signature » de la Compagnie générale d'électricité est « **Energie et Communication** ».

Pour se rassembler sur ses métiers de base, la C.G.E. a procédé à un certain nombre de prises et de cessions de participations dont quelques exemples méritent d'être brièvement analysés.

**- La restructuration du secteur public électronique.**

Dans le cadre de la restructuration du secteur public électronique décidée en 1982, la C.G.E., en 1983, a cédé semble-t-il dans de bonnes conditions financières la société **Transac** (1.268 personnes en 1981) pour 265 millions de francs au groupe Bull chargé de fédérer l'effort national en informatique, la société **Sintra** (3.675 personnes en 1983) pour 258 millions de francs à Thomson au titre d'un regroupement des activités militaires et la **Cepem** (2.800 personnes en 1983) toujours à Thomson pour 90 millions de francs au titre, cette fois, de la constitution d'un pôle grand public dans les produits blancs (électroménager).

**- La cession du secteur entreprise.**

En 1983, également, la C.G.E. a réalisé une opération majeure qui a été la cession de l'ensemble de son **secteur entreprise** (environ 40.000 personnes en 1982) à Saint-Gobain.

Le groupe C.G.E. qui détenait avant cette opération 52,5 % de la **Société générale d'entreprise Sainrapt et Brice** (société-mère du secteur entreprise) a réduit sa participation consolidée à 11,4 % tandis que Saint-Gobain, qui a acquis initialement le quart environ du capital de la S.G.E.-S.B. a vocation à devenir majoritaire du fait des apports de fonds propres nécessaires au rétablissement de la société et en assure d'ores et déjà la direction industrielle.

Cette opération, qui a rapporté 156 millions de francs à la C.G.E. (1), lui a permis de surcroît dès 1983 de ne pas prendre en compte les pertes de cet exercice qui se sont élevées à 532 millions de francs (résultat consolidé), la perte enregistrée en 1984 (1.100 millions de francs) étant elle-même imputable, selon Saint-Gobain, à hauteur de 780 millions de francs à l'exercice 1983.

**Ainsi la C.G.E. aurait cédé en fin d'année 1983, pour 156 millions de francs, une société qui avait en réalité perdu plus de 1.300 millions de francs pour cet exercice.**

---

(1) La C.G.E. a vendu ses titres sur la base du cours de la S.G.E.-S.B. du 29 juillet 1983, soit 173 F. Rappelons que les cours extrêmes de 1984 ont évolué entre 104,5 F et 42,5 F (ex-droits de souscription).

Il est vrai que pour faire bonne mesure, la C.G.E. a consenti le 31 décembre 1983 un prêt participatif de 150 millions de francs à son ex-filiale.

**- Autour de la machine-outil.**

A l'origine, il y a Graffenstaden, filiale de C.I.T.-Alcatel. Dans le cadre du plan machine-outil, les pouvoirs publics décident en 1981 de constituer deux pôles nationaux dans cette industrie. L'un de ces deux pôles est constitué par Graffenstaden et une filiale du groupe Suez, la société Huré. La Compagnie Intelautomatisme est constituée en 1982 par regroupement des deux sociétés. Suez en détient 51 % et la C.G.E. 49 %. Dès cette époque, le président de Suez s'étonne que le partenaire financier et non le responsable industriel soit majoritaire dans le nouvel ensemble qui devait en outre reprendre la société H. Ernault-Somua (H.E.S.) du groupe Schneider.

Comme le reconnaît le ministre du Redéploiement industriel et du Commerce extérieur (1) : « les deux premières années d'Intelautomatisme n'ont pas été conformes aux prévisions du plan initial qui a dû être révisé fin 1984 avec de nouveaux apports des actionnaires et des concours publics supplémentaires. »

« Ce contexte, ajoute le Ministre, ainsi que la dépression conjoncturelle importante qui a affecté au plan mondial le secteur de la machine-outil, ont rendu les actionnaires d'Intelautomatisme réticents à s'engager plus avant dans ce secteur et en particulier dans la reprise d'H.E.S. »

En réalité, les deux actionnaires initiaux de la Compagnie Intelautomatisme sont parvenus à éviter la reprise de H.E.S. qui est passé, en définitive en 1985, **sous contrôle japonais** : son capital est désormais détenu à 50 % par Toyoda, 30 % par l'Institut de développement industriel et 20 % par Schneider.

Davantage, l'Institut de développement industriel est intervenu une seconde fois pour permettre précisément à la C.G.E. de se retirer d'Intelautomatisme. En effet, la C.G.E. a réduit, fin 1984, sa participation dans cette compagnie de 49 % à 19 %, **de sorte qu'elle ne consolide plus dans ses comptes les pertes de la machine-outil** qui se sont élevées, pour le dernier exercice, à 146 millions de francs.

Il est vrai que la C.G.E., désormais allégée d'Intelautomatisme, affirme sa volonté, avec les soutiens des pouvoirs publics, de devenir un pôle de la **productique** autour notamment de la nouvelle Compagnie générale de productique.

---

(1) Réponse à une question de M. Serge Charles député, J.O. A.N. Questions écrites du 10 juin 1985, page 2677.

**- Un renforcement dans l'électromécanique et la construction navale.**

En revanche, la C.G.E. a renforcé ses positions dans le secteur de l'électromécanique et de la construction navale autour de sa filiale Alsthom-Atlantique qui a pris, au cours des trois dernières années, successivement le contrôle :

- de Soferval (construction ferroviaire) ;
- de la Compagnie électro-mécanique appartenant au groupe suisse Brown-Boveri ainsi que des filiales de cette compagnie, parmi lesquelles la Compagnie industrielle de matériel de transport (C.I.M.T.), dont Alsthom-Atlantique a racheté le reliquat du capital (43 %) à Matra.

Dans le cadre du dépôt de bilan de Creusot-Loire, Alsthom-Atlantique a porté en outre sa participation dans la société Neyrpic de 35 à 50 % et en assure la direction industrielle.

De surcroît, la filiale de la C.G.E. ambitionnait de prendre le contrôle de Framatome, ex-filiale commune de Creusot-Loire et du Commissariat à l'énergie atomique (C.E.A.). Mais c'est en définitive, la C.G.E. elle-même qui a réalisé cette opération en août 1985 (1).

Ainsi, Alsthom-Atlantique occupe des positions prééminentes dans des secteurs à fortes commandes publiques (centrale nucléaire, matériels ferroviaires) ou faisant l'objet d'une sollicitude toute particulière de l'Etat, telle la construction navale.

Il est a priori surprenant qu'évoluant dans des secteurs marqués par la crise du fait tant d'un ralentissement des commandes nationales que des difficultés économiques des grands clients à l'exportation, Alsthom-Atlantique continue d'afficher des performances tout à fait satisfaisantes : 250 millions de francs de bénéfices en 1982, 261 millions de francs en 1983, 270 millions de francs en 1984.

Il faut y voir probablement une grande rigueur de gestion qui se traduit par un ajustement rapide du volume des effectifs (2), une utilisation avisée de la trésorerie fournie par les contrats à très long terme... **et un fort courant d'aides de l'Etat.**

---

(1) La C.G.E. a ainsi acquis 40 % du capital Framatome au côté du C.E.A. (35 %), de Dumez (12 %), d'E.D.F. (10 %) et des cadres (3 %). Grâce à un pacte d'actionnaire avec Dumez, le groupe nationalisé contrôle effectivement Framatome dont le capital est désormais détenu à 85 % par les entreprises publiques.

(2) Les effectifs sont ainsi passés de 38.352 à 36.423 personnes de 1982 à 1984. En 1985, pour un sureffectif évalué à 4.500 personnes, 660 suppressions d'emplois ont été annoncées dont 650 licenciements.

**SUBVENTION DE FONCTIONNEMENT  
ET D'ÉQUIPEMENT DE L'ÉTAT AU GROUPE C.G.E.**

(En millions de francs)

	1981	1982	1983	1984
Construction navale .....	245	340,8	756,1 (1)	nd
Matériel ferroviaire .....	»	200	27,2 (1)	nd
Total .....	245	540,8	783,3	nd

(1) La C.G.E. précise dans sa réponse à la commission des Finances que les montants pris en compte correspondant à la part des subventions passées en résultat de l'exercice

Ainsi, l'exemple de la construction navale et du matériel ferroviaire montre bien que les concours de l'Etat actionnaire ne sont parfois que « la pointe de l'iceberg » des concours publics obtenus dans des conditions de droit commun.

Cette observation portant sur les secteurs en difficulté s'applique également au secteur à haute technologie et en particulier au **secteur des télécommunications de la C.G.E. qui constitue pour le groupe à la fois l'objet d'une restructuration fondamentale et le défi majeur des toutes prochaines années.**

## 2. Les dangers du monopole.

L'accord entre la Compagnie générale d'électricité et Thomson annoncé en septembre 1983 constitue assurément un pari considérable. Désormais l'avenir nationale de l'industrie des télécommunications repose sur un seul groupe industriel, la C.G.E. Il n'est pas étonnant que la position de celle-ci se trouve singulièrement renforcée pour obtenir des pouvoirs publics le maximum d'atouts afin de relever ce défi.

### a) *Une ambition enfin comblée.*

#### 1° *L'industrie du téléphone en 1981.*

Au début des années 1980, le secteur des télécommunications constitue l'un des points forts de l'industrie française.

La politique des pouvoirs publics dans ce domaine s'est caractérisée à la fois :

- par un effort financier considérable pour rattraper à compter de 1975 le retard de l'équipement français en téléphone : un programme de plus de 100 milliards de francs d'investissement est mis en œuvre à cette époque, accompagné de surcroît d'une accélération des mutations technologiques vers la numérisation, la fibre optique, la télématique et l'usage des satellites qui a donné à notre pays une indubitable avance sur la concurrence internationale ;

- par une curieuse conjonction de libéralisme et de dirigisme.

En effet, l'une des raisons probables du retard français dans le domaine du téléphone a été pendant longtemps l'absence d'une offre nationale significative. Les pouvoirs publics ont hésité à faire bénéficier des fournisseurs étrangers de commandes publiques considérables.

De même, lorsque l'important programme d'investissement de 1975 a été mis en œuvre, il a été décidé parallèlement d'achever la francisation de l'industrie du téléphone en sollicitant fortement International Telegraph and Telephon (U.S.A.) et Ericsson (Suède) pour qu'ils cèdent leurs filiales françaises au groupe Thomson, et ultérieurement en différant l'agrément des matériels de commutation d'I.T.T. présent en France par le truchement d'une seconde filiale, la C.G.C.T. (1).

Mais cette francisation s'accompagnait également d'un souci de dynamiser l'offre nationale en créant les conditions d'une concurrence entre la C.G.E. et le nouveau pôle constitué autour de Thomson.

Enfin, le souci dès cette époque s'est manifesté de promouvoir des alliances internationales dans le domaine des télécommunications. Le choix de deux pôles nationaux concurrents devait s'accompagner à terme de la recherche de partenaires étrangers pour chacun d'eux.

Là encore, il semble que ce soit davantage les pouvoirs publics qui aient prôné et tenté de mettre en œuvre cette ouverture que les sociétés elles-mêmes. Paradoxalement, en quelque sorte, c'est l'autorité de tutelle qui imposait de façon dirigiste des solutions libérales marquées par la concurrence et l'ouverture internationales.

Dès 1981, des voix se sont fait entendre pour souligner les difficultés rencontrées par Thomson pour mettre au point ses centraux temporels de la gamme M.T. tandis que la « commission

---

(1) Voir C. ci-dessous.



du bilan » (1) s'interrogeait sur le point de savoir si cette concurrence franco-française ne constituait pas « **un luxe inopportun** » tout en reconnaissant que cette « dualité avait permis sans doute de pousser à des avancées plus rapides ».

## 2° *L'accord C.G.E.-Thomson.*

L'argumentation développée par la C.G.E. allait précisément dans le sens de l'inopportunité du luxe de la concurrence.

### **- Les arguments de la Compagnie générale d'électricité.**

Selon un raisonnement qui ne manquait pas de séduction et que les dirigeants de la Compagnie ont su rendre convaincant auprès de ceux – peu nombreux – qui font les décisions dans les arcanes du pouvoir, la C.G.E. faisait valoir que son assise était insuffisante pour assurer l'avenir. « Seule la taille, ajoutait M. Georges Pebereau (2), permet de financer les recherches, de développer de nouveaux produits et de conquérir des positions internationales ».

Et le président de la C.G.E. de souligner « qu'il faut dépenser entre 150 et 200 millions de dollars par an pour développer les futures générations de centraux » (2).

Or, ni la C.G.E., ni Thomson ne pouvaient disposer isolément de tels moyens et n'auraient pu opérer de rapprochements internationaux sans se trouver en position de subordination.

La C.G.E., toujours selon son président, devait prendre le risque d'une telle fusion et attendait de cette opération « des retombées à l'exportation puisque les deux groupes offraient ensemble un catalogue plus complet » (2).

Allant plus loin encore, la C.G.E. n'hésitait pas à affirmer que son accord avec Thomson s'inscrivait « dans une stratégie de défense de l'emploi » (2).

Enfin le président de la C.G.E. se félicitait du comportement de l'Etat actionnaire qui avait su approuver « rapidement et sans ambiguïté » un accord « initié, négocié et conclu par les industriels eux-mêmes sans que l'Etat ou les bureaux imposent une solution prédéterminée ».

**On pourra toutefois trouver paradoxal cet hommage à l'Etat actionnaire qui sait entériner les décisions des entreprises**

---

(1) Commission du bilan présidée par M. François Bloch-Lainé, chargée de présenter au Premier ministre un bilan des forces et faiblesse de la France en mai 1981 (Documentation française, décembre 1981, page 145).

(2) Interview au journal *L'Expansion* (21 décembre 1983 – 3 novembre 1983).

**publiques alors que la nationalisation devait précisément lui permettre de se doter « des moyens nécessaires à une intervention efficace et à une orientation planifiée du développement du pays » (1).**

**- Les modalités de l'accord C.G.E.-Thomson dans le domaine des télécommunications.**

Annoncé en septembre 1983, l'accord C.G.E.-Thomson dans le domaine des télécommunications recouvre une réalité simple mais sa mise en œuvre juridique et financière apparaît complexe.

En vertu de cet accord, la C.G.E. prend le contrôle de l'ensemble du secteur télécommunications civiles de Thomson-C.S.F.

Il s'agit des activités ou sociétés suivantes :

*Communications d'entreprise.*

- Division téléphonie privée de Thomson-C.S.F.-Téléphone ;
- Ferrer Auran ;
- Division Bureautique ;
- Département de l'architecture des réseaux de communications.

*Commutation publique.*

- Division commutation publique de Thomson-C.S.F.-Téléphone.

*Transmissions.*

- Division faisceaux hertziens ;
- Département radiotéléphones ;
- Division espace ;
- Lignes télégraphiques et téléphoniques (L.T.T.).

*Informatique et logiciel.*

- A.E.A. ;
- Answare ;
- Compagnie européenne de télétransmission (C.E.T.T.) ;
- Thomson-Traitement de l'informatique techniques nouvelles (T.I.T.N.).

(1) Exposé des motifs du projet de loi de nationalisation, voir également chapitre premier, B, 1<sup>o</sup> la fiction des contrats de plan.

La mise en œuvre de cet accord s'est faite en plusieurs étapes (1).

- Thomson-C.S.F. a, dans un premier temps, filialisé les activités qu'elle exerçait directement sous forme de divisions ou de départements pour en faire apport à une société nouvelle Thomson-Télécommunications.

- Thomson-C.S.F. a ensuite échangé 12 % du capital de Thomson-Télécommunications contre 17,2 % d'une société holding, la Société financière des télécommunications (S.F.T.), créée par la C.G.E. par apport de titres C.I.T.-Alcatel (2). Entre temps, l'Etat français avait pris une participation de 48,2 % dans le capital de Thomson-Télécommunications dont Thomson-C.S.F. ne détenait plus que 38,2 %.

- L'étape suivante qui devrait être achevée en 1985, consiste pour Thomson-C.S.F. à recevoir des actions C.I.T.-Alcatel en échange à la fois de sa participation (39,8 %) dans Thomson-Télécommunications et de sa participation dans la holding Société financière des télécommunications (17,2 %).

- Ainsi, *in fine*, la C.G.E. contrôlerait directement C.I.T.-Alcatel qui aura absorbé Thomson-Télécommunications. Thomson-C.S.F. détiendrait environ 15 % du nouvel ensemble.

- Reste à régler le problème de la participation que détient actuellement l'Etat dans Thomson-Télécommunications ainsi que de celle qu'il a prise dans L.T.T. (voir ci-après).

Il semble que l'Etat en ferait apport à la C.G.E. et serait rémunéré en actions C.G.E. Ce processus s'apparente fort à un apport à titre gratuit car l'Etat contrôle déjà la Compagnie à 100 % directement ou indirectement.

#### **- Un face à face coûteux pour les P.T.T.**

Tout en prenant sans ambiguïté la direction effective des opérations de restructuration, la C.G.E. a su limiter en matière financière son implication dans le nouveau dispositif, le temps que la situation de Thomson-Télécommunications soit apurée grâce aux concours de l'Etat.

Celui-ci, conformément au dispositif initial de l'accord Thomson-C.G.E., a apporté 700 millions de francs à Thomson-Télécommunications correspondant à sa prise de participation de 48,2 % dans cette société.

---

(1) On se reportera utilement pour les schémas des étapes successives à l'annexe VIII.

(2) C.I.T.-Alcatel, société cotée en bourse, détenue à hauteur de 68 % par le groupe C.G.E., est le pivot de l'activité télécommunications de ce groupe.

Mais, en décembre 1984, les difficultés de la société Lignes télégraphiques et téléphoniques (L.T.T.), filiale de Thomson-Télécommunications qui a enregistré pour cet exercice une perte comptable de 374 millions de francs a nécessité une nouvelle intervention de l'Etat. Celui-ci a racheté pour 125 millions de francs 49,9 % du capital de L.T.T. (1) et s'est engagé à souscrire au cours du premier semestre 1985 à une augmentation de capital de 750 millions de francs dont sa quote-part représente 375 millions de francs (49,9 %).

**De sorte que l'Etat, outre son apport initial de 700 millions de francs, a dû accorder un nouveau concours d'environ 500 millions de francs (125 millions de francs + 375 millions de francs) pour assainir la situation de Thomson-Télécommunications avant sa reprise par la C.G.E..**

Cette dernière, actionnaire à hauteur de 12 % seulement dans un premier temps de Thomson-Télécommunications, a donc réussi à préserver la bonne santé de ses propres comptes dans cette opération dont elle est pourtant à l'origine et dont elle bénéficie au premier chef.

De surcroît le nouvel ensemble se voit accorder des garanties pour l'avenir tant **en commandes publiques** qu'en **crédit d'études**. Les avenants successifs au contrat de plan, bien que peu diserts sur ces points, indiquent toutefois que l'appui des pouvoirs publics sera apporté à la mise en œuvre de la stratégie de la C.G.E. à travers notamment **l'établissement de programmes pluriannuels portant sur les commandes d'équipements et d'études passées par la Direction générale des télécommunications (P.T.T.).**

Un accord triennal prévoirait ainsi 36 milliards de francs de commandes publiques à l'ensemble Alcatel-Thomson représentant une accélération, par rapport au rythme normal, des remplacements par les P.T.T. des centraux anciens.

Par ailleurs, l'évolution des dépenses de recherche et de développement du groupe et la part de ces dépenses autofinancées est significative de la prise en compte de Thomson-Télécommunications dans les chiffres de 1984

(1) Voir en annexe VIII le schéma de cette intervention directe.

**DÉPENSES DE RECHERCHE ET  
DÉVELOPPEMENT DU GROUPE C.G.E.**

(En millions de francs)

	1981	1982	1983	1984
Dépenses de recherche et développement totales (1) .....	2.030	2.420	2.760	4.300
Dépenses de recherche et développement autofinancées (2) .....	1.560	1.740	2.200	3.300
Solde (1) - (2) .....	470	680	560	1.000

Les dépenses de recherche et de développement consacrés au secteur télécommunication et communication d'entreprise représentent en effet, en 1984, plus de 60 % du total des dépenses du groupe. Elles s'élèvent environ à 10 % du chiffre d'affaires du secteur alors que le taux de recherche et développement n'atteint qu'environ 4 % du chiffre d'affaires dans le secteur de l'électromécanique et de la construction navale, 3 % dans le secteur des câbles et 1,6 % dans le secteur de l'entreprise électrique.

**En réalité, il apparaît désormais qu'il n'y a plus pour l'autorité de tutelle d'alternative possible : le pari de la C.G.E. doit réussir. Il en va de la survie d'une industrie pour laquelle la France disposait il y a quelques années d'une indubitable avance technologique.**

**C'est probablement l'habileté des dirigeants de la C.G.E. d'avoir su créer sinon l'irréversible du moins l'irréductible et d'être ainsi en position de force pour obtenir un soutien sans faille de l'administration et du budget annexe des P.T.T.**

*b) Un pari risqué.*

Le pari de la C.G.E., entériné par les pouvoirs publics, est considérable.

Comme toute situation à caractère monopolistique, il porte le risque d'une sclérose de l'industrie, d'une dégradation des performances en terme de rapidité d'innovation, de faculté de répondre au retournement soudain du marché, de capacité à mettre au point et livrer dans les délais les matériels.

**Le monopole interne n'a jamais été la garantie d'une compétitivité internationale accrue.**

D'autant que le pari de la C.G.E. va à rebours de l'évolution du marché (1) dont les principales caractéristiques sont la convergence de l'informatique et des télécommunications vers l'offre de « systèmes communicants » et le déplacement de la demande vers les marchés privés et dérèglementés.

Le premier point avait été abordé dans la lettre adressée par le ministre de l'Industrie au président de la C.G.E. au lendemain de l'accord Thomson-C.G.E. (septembre 1983). Cette lettre indiquait que le groupe C.G.E. « devra se rapprocher d'un informaticien dans des conditions agréées par les pouvoirs publics ». Rien apparemment n'a abouti dans ce domaine.

En second lieu, le groupe français a remporté des contrats spectaculaires à l'exportation dans les pays en voie de développement ou nouvellement industrialisés, tel en 1982 le contrat avec l'Inde (première tranche de 600 millions de francs) ou en 1985 avec la Chine (de l'ordre de 600 millions de francs également) et se félicite de compter parmi les nouveaux clients des systèmes de commutation temporelle E 10, le Congo, la Gambie et la Zambie (2).

En revanche, **il a rencontré des déconvenues sur les marchés développés, échappant de plus en plus aux négociations d'Etat à Etat.** Ainsi C.I.T.-Alcatel a été exclu en 1984 de l'appel d'offre international de British Telecom portant sur la modernisation du réseau téléphonique britannique dont le marché (environ 1.000 millions de francs pour la première tranche) a été en définitive remporté par le Suédois Ericsson, associé au groupe anglais Thorn tandis que d'autres commandes étaient passées par British Telecom à la même époque au groupement A.T.T. Philips.

### 1° *Une mise en œuvre difficile.*

Les dirigeants de la C.G.E. étaient conscients du risque que constituait une restructuration aussi profonde de l'industrie nationale des télécommunications à un moment où le marché international était en plein bouleversement.

Il convient d'observer en premier lieu que **le coût social** de cette fusion avait été largement sous-estimé tant par la C.G.E. que par l'autorité de tutelle.

Cette dernière avait mis pour condition à son accord une garantie de l'emploi. Le ministre de l'Industrie avait écrit aux

---

(1) Voir ci-dessus : Introduction, l'évolution des marchés de l'électronique.

(2) Rapport du conseil d'administration de C.I.T.-Alcatel à l'assemblée générale du 26 juin 1985.

présidents des deux sociétés : « les rapprochements d'activités devront se traduire par une amélioration de l'emploi par rapport au maintien des structures actuelles ».

En réalité, il était inévitable que la restructuration s'accompagnât d'une rationalisation de l'outil industriel. Dès l'automne 1984, les plans sociaux faisaient apparaître 4.200 suppressions d'emplois environ entre Thomson, C.I.T.-Alcatel et L.T.T.

En second lieu, la désorganisation des réseaux commerciaux, l'incertitude quant à la ligne de produits du nouvel ensemble a provoqué l'**expectative de la clientèle internationale** notamment à l'égard de la gamme développée par Thomson.

Le dernier rapport d'activité de Thomson-Télécommunications indique ainsi que les facturations à l'exportation dans le secteur de la commutation publique ont baissé de 36 % en 1984 et souligne l'insuffisance des prises de commandes au cours de cet exercice.

De son côté, C.I.T.-Alcatel note que si ses facturations à l'exportation en commutation progressent encore de 14 % en 1984, les commandes étrangères dans ce secteur ont enregistré une baisse de 31 %.

Globalement, l'activité française en commutation, domaine où les groupes publics sont prédominants, a enregistré un fort recul à l'étranger.

**CHIFFRE D'AFFAIRES ET COMMANDES A L'EXPORTATION  
DU SECTEUR COMMUTATION**

	1983	1984	(En millions de francs.) Evolution en pourcentage 1984/1983
Chiffre d'affaires à l'exportation .....	2.665	2.516	- 5,6 %
Commandes à l'exportation .....	2.704	1.643	- 64,6 %

Source : Rapport 1984 du syndicat des industries françaises du téléphone, du télégraphe et de leurs applications télématiques.

D'aucuns ne voudront voir dans cette évolution très conjoncturelle qu'un épisode. Ce serait toutefois sous-estimer gravement l'importance du facteur temps sur les marchés de l'électronique marqués par la rapidité extrême des mutations technologiques et des réactions de la concurrence.

Perdre un an ou davantage à digérer une fusion difficile, peut être un handicap dirimant.

D'autant qu'à plus long terme, il est à craindre que l'addition des moyens de Thomson et de la C.G.E. ne se fasse pas sans de fortes déperditions. Cette règle générale qui veut que la vie industrielle ne relève pas de la simple arithmétique s'applique à fortiori à l'accord C.G.E.-Thomson tant l'histoire de ces deux sociétés est marquée par la rivalité des équipes et une culture d'entreprise différente.

A l'exportation le réseau commercial de Thomson-C.S.F.-Théléphone présentait notamment la spécificité d'être fortement lié aux ventes d'équipements militaires. Cette énergie disparaît à l'évidence du fait de la restructuration de la force de vente du nouvel ensemble formé avec la C.G.E.

### *2° A la recherche d'alliances internationales.*

Il faut rendre cet hommage au président de la Compagnie générale d'électricité : il a toujours affirmé la nécessité d'une expansion internationale de son groupe dans le domaine des communications.

Reste à savoir si l'accord Thomson-C.G.E. favorise la recherche d'un partenaire étranger. Pour Georges Pebereau, il ne fait aucun doute que des alliances conclues séparément par Thomson et la C.G.E. auraient mis les industriels français en position de subordination.

Il semble pourtant que ce raisonnement néglige, là encore, l'histoire industrielle et le facteur temps.

En premier lieu, Thomson et la C.G.E. avaient leurs propres réseaux internationaux d'amitiés et d'inimitiés le plus souvent antinomiques. L'addition des deux partenaires français réduit d'autant le nombre des partenaires possibles à l'étranger et notamment en Europe.

L'échec d'Unidata, que d'aucuns imputent à la C.G.E., a marqué notamment les industriels allemands et il est significatif que les accords Siemens-C.G.E. dans le domaine des radiotéléphones cellulaires numériques n'aient pas abouti et qu'en définitive le groupe français traite avec la filiale allemande d'I.T.T. (Standard Electric Lorenz).

En second lieu, tandis que la C.G.E. déployait toute son énergie à préparer, conclure et mettre en œuvre les accords avec Thomson, afin précisément d'être en mesure de traiter d'égal à égal avec les groupes étrangers, ces derniers se lançaient dans un vaste mouvement d'alliances internationales devant lequel la C.G.E. est restée pour l'instant l'arme au pied.



De sorte que, là encore, le nombre des partenaires possibles avec lesquels une alliance privilégiée pouvait être envisagée, s'est étrangement réduit.

La période récente est significative de cet « impératif nord-américain » que la C.G.E. s'est assignée mais également de ses limites.

Les deux années 1984-1985 ont été marquées par une **mosaïque d'accords ponctuels** par lesquels la C.G.E. manifeste son souci de prendre pied aux Etats-Unis qui représenteront, on l'a vu, en 1988 environ 40 % du marché mondial des télécommunications :

Dates	Opérations
Mai 1984 . . . . .	Prise de participation de 20 % dans Sonitrol Corporation, société produisant des systèmes de surveillance.
Août 1984 . . . . .	Augmentation de 25 % à 42 % de la participation du groupe dans Lynch Corporation (société de transmission).
Octobre 1984 ..	Prise de participation de 15 % (avec option jusqu'à 40 %) dans Communication Corporation of America (C.C.A.), distributeur de centraux téléphoniques privés.
Février 1985 ...	Accord avec Fairchild Industries pour le développement en commun de produits et système de télécommunications spatiales.
Février 1985 ...	Participation à un fonds de capital risque pour 60 millions de dollars chargé d'investir dans de petites firmes américaines de haute technologie.
Mai 1985 . . . . .	Achat par Chester Cablewave Systems Corp., filiale des Câbles de Lyon et de Kabelmetal Electro de la Société Celware Technologies Corp. (antennes et composants passifs de haute fréquence).

A ces accords américains se sont également ajoutés un projet en commun de recherche et développement sur des sous-ensembles de base des systèmes de commutation publique avec Italtel (Italie), Plessey (Grande-Bretagne) et Siemens (R.F.A.) et une collaboration portant de façon générale sur les hautes technologies avec la Société générale de Belgique qui s'est concrétisée par la prise de contrôle commune des Ateliers de constructions électriques de Charleroi en avril 1985.

En revanche, la presse économique s'est faite l'écho de **négociation avec des partenaires majeurs qui jusqu'à ce jour n'ont pu aboutir.**

Ainsi, il semblerait que la C.G.E. ait négocié successivement avec les groupes américains General Telephon and Electronics (G.T.E.), International Telephon and Telegraph (I.T.T.) et American Telephon and Telegraph (A.T.T.) déjà allié en Europe à Philips et Olivetti.

L'enjeu de ces négociations semble être identique : la C.G.E. cherche à inscrire son central E 10 S qui devrait être adapté aux normes américaines en 1987 au catalogue d'un partenaire américain. Elle accorderait, en contrepartie, à celui-ci les parts de marchés français détenues actuellement... par la C.G.C.T. (16 % environ) ex-filiale d'I.T.T. nationalisée en 1982.

**Il semble toutefois – du moins faut-il l'espérer – que les pouvoirs publics aient leur mot à dire dans de telles négociations dont l'un des enjeux est constitué précisément par les commandes publiques des P.T.T.**

La boucle serait ainsi fermée qui conduirait de la nationalisation de la C.G.C.T. à l'introduction sur le marché français d'un nouveau groupe américain.

**La Compagnie générale d'électricité apparaît donc comme une illustration particulièrement éloquente des paradoxes de la nationalisation.**

## B. - THOMSON RECENTRÉ

Thomson présente en 1984 le visage d'un groupe profondément restructuré. Ses dirigeants, dont le discours est marqué par une grande liberté de ton et un pragmatisme indubitable, affirment leur volonté d'appliquer à un fonds de commerce technologiquement brillant des principes de gestion parfaitement orthodoxes.

### 1. Une restructuration profonde.

Les opérations de restructuration du groupe Thomson, depuis 1982, concernent à la fois son organisation et ses métiers.

#### a) *Un recentrage sous contrainte.*

Les nouvelles équipes mises en place après la nationalisation ont, avec raison, rapidement estimé que le groupe Thomson exerçait son activité dans un trop grand nombre de métiers.

Une première analyse les a conduit à diagnostiquer plus d'une vingtaine de métiers différents :

- électroménager et électronique « grand public » ;
- électronique de défense ;
- composants électroniques ;
- électronique médicale ;
- métallurgie du cuivre et fabrication de câbles ;
- équipements (froid et cuisson) des collectivités et des commerces ;
- équipements électroniques ;
- pompes ;
- ingénierie ;
- mécanisation du tri postal ;

- commutation publique ;
- téléphonie privée, radiocommunication ;
- radiotélévision professionnelle ;
- informatique et logiciels ;
- instrumentation scientifique et industrielle ;
- crédit-bail ;
- crédit à la consommation ;
- banque.

Pourtant, la situation de Thomson ne différerait pas véritablement, quant à la diversité de son activité, de celle de groupes étrangers tels Philips (Pays-Bas) ou Siemens (R.F.A.).

La distinction toutefois – et elle est de taille – résidait dans la santé financière de Thomson qui n'était pas telle que la société puisse mener de front le développement de l'ensemble de ces métiers.

**Ainsi, le recentrage de Thomson obéit certes à une logique industrielle, elle-même largement marquée par les desiderata de l'autorité de tutelle, mais également à un impératif financier.**

*1° A la recherche d'un désinvestissement majeur.*

Le groupe Thomson a tout d'abord procédé à un certain nombre **d'opérations ponctuelles de désengagement.**

C'est ainsi qu'il a cédé en 1982 **la Compagnie des lampes au groupe hollandais Philips** (1), un ensemble **d'actifs financiers à la Société générale** parmi lesquels : 44,4 % du Crédit électrique et gazier (C.R.E.G.), 100 % de Cilomi (crédit-bail), 75,4 % de Solomateg (crédit-bail), 100 % de S.E.I.A.E.F.T. (crédit-bail), 20 % de Quintelec (société immobilière gérant les actifs immobiliers des sociétés précitées) ainsi que 30 % de la banque Byblos. L'ensemble de ces actifs financiers a été cédé en 1982 et 1983 pour **environ 370 millions de francs.**

Dans le cadre de la restructuration de l'électronique relevant du secteur public, Thomson a également cédé ses activités de tri postal (**Hotchkiss Brandt Sogeme**) et de câbles (**Thomson Jeumont Câble et Cabeltel**) à la C.G.E. pour environ 130 millions de francs ainsi que la Société informatique **S.E.M.S.** à Bull (10 millions de francs).

---

(1) Cette cession constitue une opération contestable au regard des règles juridiques en vigueur (voir chapitre I, A, 2° Entre l'asphyxie et l'infraction).

Le groupe Thomson ne cache pas que ces opérations de rationalisation de ses participations, « non spécifiquement liées à l'avenir ou aux possibilités électroniciennes du groupe » (2), sont appelées à se poursuivre en raison d'impératifs économiques qui les conduisent à une interprétation très souple des contraintes légales.

Le cas de la **Sodeteg** (ingénierie) a été plusieurs fois évoqué dans la presse financière. Cette société a enregistré, pour un chiffre d'affaires de 1.180 millions de francs, une perte de 310 millions de francs en 1984, due notamment à un contrat de complexe médical et hospitalier imprudemment accepté à Trinidad.

Il semble que sa cession éventuelle impliquerait pour le moins un redressement préalable.

Toutefois, ces opérations ponctuelles ne pouvaient être que le prélude à un choix stratégique. Sa situation financière imposait à Thomson un désinvestissement majeur dans l'un de ses grands métiers.

**Le choix d'un tel désinvestissement pouvait porter sur trois centres de pertes considérables : les télécommunications, le médical (Compagnie générale de radiologie - C.G.R.) ou les composants.**

En réalité, il s'est fait largement par exclusion : Thomson ne pouvait céder ni son activité composants, ni son activité médicale.

Thomson, en effet, a été érigé par les pouvoirs publics en pôle de l'industrie française des **composants électroniques** ; il ne pouvait être question d'un retrait de ce secteur d'intérêt national par ailleurs, il est vrai, stratégique tant pour les activités militaires que grand public de la société.

S'agissant du **secteur médical**, le diagnostic formulé par les responsables du groupe Thomson, plutôt alarmant, conduisait implicitement à une décision de désengagement :

« Marquée au plan de la gestion par une prééminence de l'action commerciale sur la gestion industrielle et financière, caractérisée au plan technique par l'inaptitude à concentrer les efforts sur les technologies nouvelles (scannographie, numérisation de l'image, rémanence magnétique nucléaire, exploration par ultrasons), obérée au plan des résultats par une succession de pertes importantes et croissantes, **l'activité médicale du groupe en**

---

(2) Réponse au questionnaire de la commission des Finances du Sénat.

**constituait probablement l'un des points faibles majeurs, au point d'en retentir sur l'image d'ensemble.» (1).**

Il semble effectivement que le groupe Thomson ait envisagé dès le mois de décembre 1982 un projet d'accord avec la société américaine Technicare, prélude, craignait l'autorité de tutelle, d'un désengagement du groupe français.

Ces négociations furent abandonnées au début de 1983 contre promesse d'un effort financier des pouvoirs publics.

M. Jean Ségui, responsable de la C.G.R. déclarait en effet, en juillet 1983 (2) :

**« On peut se passer d'un accord dans la mesure où on est assuré de disposer des ressources financières nécessaires. L'accord avec Technicare nous permettrait de gagner du temps, cette société étant certainement la firme qui nous apportait le maximum de complémentarités, éléments essentiels dans ce type de coopération. »**

En outre, selon le président de Thomson, la C.G.R. étant un cas d'école de mauvaise gestion depuis les années 1960, il n'était pas impossible de redresser la situation à un moindre coût grâce à des méthodes rigoureuses.

Thomson, réceptif à la pression des pouvoirs publics, a donc accepté de poursuivre et de restructurer son activité médicale dont les pertes cumulées selon les commentateurs s'élevaient à près d'un milliard de francs et qui se chiffrent encore à 214 millions de francs en 1984, premier exercice de la nouvelle société Thomson-C.G.R. qui coiffe désormais la branche médicale de Thomson.

**Le retrait du secteur des télécommunications apparaît dans ces conditions comme un choix résiduel facilité par l'existence d'un groupe public français, la Compagnie générale d'électricité, fortement demandeur d'une telle opération (3).**

## *2° L'équilibre financier.*

Ainsi allégé de nombreuses participations non stratégiques cédées dans de bonnes conditions tels les actifs financiers vendus à la Société générale, débarrassé des pertes considérables du secteur télécommunications qui ont représenté environ 740 millions de

---

(1) Réponse au questionnaire de la commission des Finances du Sénat.

(2) Interview de M. Jean Ségui, directeur de Thomson chargé de la branche équipements médicaux, président de la Compagnie générale de radiologie (C.G.R.) au *Journal des finances* du 7 juillet 1983, page 821.

(3) Voir A, ci-dessus : la C.G.E. un triomphe fragile.

francs dans ses comptes en 1983, mais seulement 180 millions de francs en 1984 alors que les pertes réelles se sont élevées encore à 492 millions de francs pour la filiale Thomson-Télécommunications et 374 millions de francs pour la sous-filiale lignes télégraphiques et téléphoniques, le groupe Thomson s'est approché en 1984 de l'équilibre avec un déficit réduit à 35 millions de francs.

RÉSULTATS DE THOMSON

	(En millions de francs)				
	1980	1981	1982	1983	1984
Résultat société-mère (Thomson S.A.) .....	+ 157,9	+ 164,8	- 72,8	465,1	+ 78,7 (1)
Résultats consolidés du groupe .....	+ 502	- 170	- 2.208	- 1.251	- 35 (1)
Marge brute d'autofinancement .....	1.600	1.350	0	1.000	2.440

(1) Après retro-imputation des déficits (150 millions de francs.)

Il faut certes encore voir dans cette amélioration, d'une part l'effet comptable des nouvelles dispositions fiscales de la loi de finances pour 1985 applicable en 1984 qui ont permis à Thomson d'inscrire une créance de **150 millions de francs** au titre du **report en arrière des déficits** et de limiter d'autant la perte consolidée et, d'autre part, **l'effet cumulé des dotations en capital** (1.350 millions de francs versés d'août 1982 à juillet 1984 (1)) dont le groupe a calculé, à la demande de votre rapporteur, qu'il représentait une économie de charge financière de **152 millions de francs** pour l'exercice 1984.

Il n'en reste pas moins que le recentrage des activités du groupe lui permet de redresser substantiellement sa marge brute d'autofinancement et de dégager ainsi les ressources nécessaires à un effort important à la fois d'investissements industriels et de recherche et développement, l'une et l'autre grandeur conditionnant l'avenir du groupe dans les secteurs en forte évolution de l'électronique.

(1) Thomson n'a reçu qu'en janvier 1985 la seconde partie (500 millions de francs) de sa dotation en capital prévue pour 1984 et doit recevoir, selon le dernier avenant à son contrat de plan, 1.720 millions de francs en 1985 dont 420 millions de francs au titre des pôles de conversion.

INVESTISSEMENTS ET RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (1)

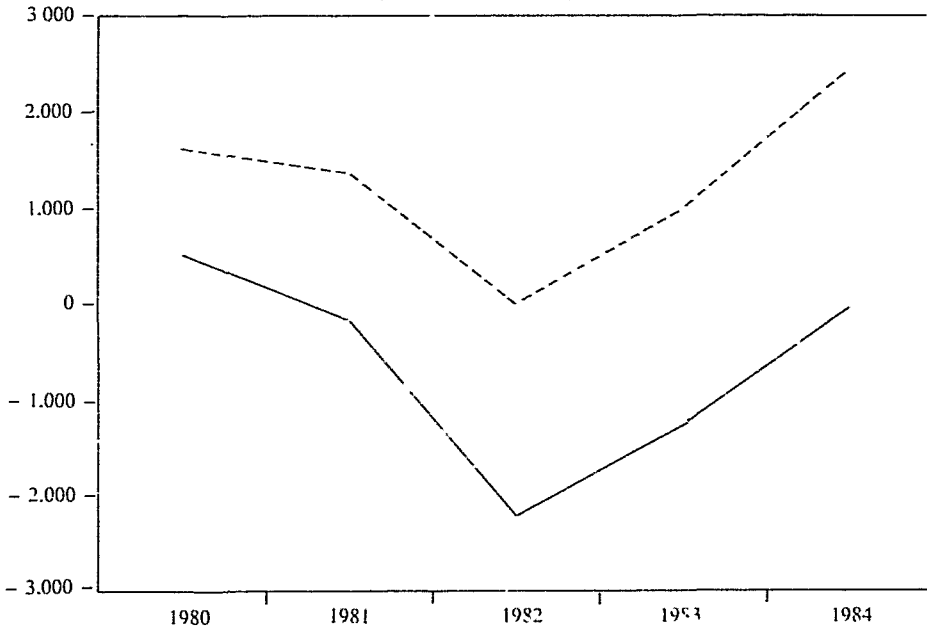
(En millions de francs)

	1980	1981	1982	1983	1984
Investissements industriels . . . . .	1 550	1 950	2 370	2 390	3 180
(En pourcentage du C.A.) . . . . .	4,2	4,5	5	4,8	5,6
Total dépenses recherche et développement	3 900	4 370	4 890	4 950	5 900
(En pourcentage du C.A.) . . . . .	10,7	10,0	10,4	9,3	10,5
Dépenses recherche et développement auto-financées . . . . .	1 920	2 330	2 960	2 690	3 150
(En pourcentage du C.A.) . . . . .	5,2	5,3	6,3	5,4	5,5
(En pourcentage du total des dépenses de recherche et développement) . . . . .	49	53	60	55	54

(1) Hors Thomson-Télécommunications à compter de 1983

RÉSULTATS ET MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT DU GROUPE THOMSON

(en millions de francs)



— Résultats consolidés.

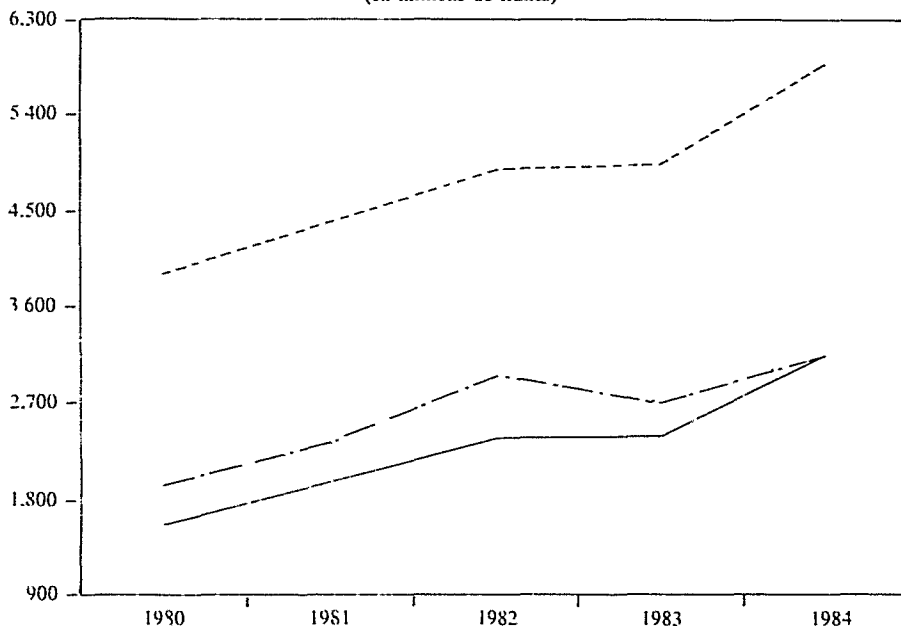
-- Marge brute d'autofinancement.

(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)



INVESTISSEMENTS ET DÉPENSES DE RECHERCHE  
ET DÉVELOPPEMENT DU GROUPE THOMSON

(en millions de francs)



--- Total des dépenses de recherche et développement.

- . - Total des dépenses de recherche et de développement autofinancées.

— Investissements industriels.

(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)

b) *Un discours gestionnaire.*

Les propos des responsables de Thomson, et en premier lieu de son président, frappent par leur grand pragmatisme.

N'est-ce pas M. Alain Gomez qui, en juin 1984 (1), après avoir souligné le caractère inévitable d'une organisation mixte de l'économie faisant cohabiter l'Etat et les entreprises, écrivait pudiquement : « la nationalisation du capital des grands groupes industriels du secteur concurrentiel n'est qu'une formule possible dans cette approche d'organisation mixte. Il est vrai qu'elle n'est pas dépourvue de risque » ?

Parmi ces risques, le président de Thomson S.A. mentionnait le suivant : « juridiquement et au plan de l'imaginaire, la

(1) « Sur la nationalisation des groupes industriels du secteur concurrentiel » *résistance nouvelle*, juin 1984.

nationalisation rapproche les entreprises de la zone d'attraction exercée par le trou noir administratif. Ce message que l'entreprise nationalisée « appartient aux bureaux » s'entend malgré les démentis formels et répétés des autorités politiques y compris la plus haute ».

On lira également avec profit les développements fort intéressants rédigés par Thomson en réponse au questionnaire de la commission des Finances sur « le débat existant au plan théorique sur les contradictions potentielles entre la recherche de la rentabilité financière dont la vue est surtout qualifiée de « courte » et les objectifs à long terme, d'autant plus dignes de considération qu'ils ne sont pas toujours bien précisés » (1).

Cette approche de la nationalisation par les principaux intéressés montre le chemin parcouru depuis le lyrisme qui marquait, en juillet 1981, l'annonce du programme d'extension du secteur public.

Dans la pratique, cette approche pragmatique s'est traduite par une réorganisation des structures – il est vrai passablement confuse – du groupe Thomson, prélude à une ouverture sur le capital privé.

#### 1° *Une simplification des structures.*

Le groupe Thomson était marqué en 1981 (2) par l'existence de deux grandes sociétés, Thomson-Brandt et Thomson-C.S.F., dont les caractéristiques étaient fort différentes et entre lesquelles les synergies et les économies d'échelle n'étaient probablement pas optimales.

Thomson-Brandt cumulait en outre les fonctions de holding et une activité industrielle très importante dans le domaine de l'électronique grand public auquel s'était adjoint progressivement un certain nombre de métiers secondaires.

De sorte que Thomson-Brandt exerçait insuffisamment ses fonctions de holding notamment en matière financière et que l'architecture du groupe, marquée par une certaine concurrence entre les deux sociétés dotées chacune d'une panoplie complète de directions fonctionnelles, conduisait à un engorgement des services centraux coûteux en frais généraux et de surcroît mal utilisés.

Enfin, une même activité, par exemple le médical, pouvait être exercée parallèlement par des divisions ou des départements

---

(1) Voir Annexe IX : Profits et objectifs à long terme sont-ils incompatibles ? : le point de vue de Thomson.

(2) Voir rapport d'information, Sénat, n° 179 (1982-1983).

de Thomson-C.S.F. ou Thomson-Brandt et par des filiales de ces entités.

### **- Le cas particulier de Thomson-C.S.F.**

La réorganisation des structures du groupe a cependant débuté par une opération dont les motivations premières étaient parfaitement étrangères à l'orthodoxie de gestion.

Thomson-Brandt, qui est seule nationalisée, détenait une participation de 40,4 % dans le capital de Thomson-C.S.F. Cette participation lui assurait toutefois le contrôle de sa filiale car le reliquat de l'actionnariat était dispersé dans le public.

Mais ce faisant, Thomson-C.S.F., qui employait en 1982 environ 40.000 salariés, échappait à la loi de démocratisation (1) dont le champ d'application se limitait aux sociétés dont le capital est détenu à plus de 50 % par les personnes publiques.

Lors de la discussion du projet de loi devant le Parlement, le ministre des Affaires sociales et de la Solidarité nationale avait donc dû promettre que Thomson-C.S.F. serait elle aussi « démocratisée ». Ainsi, déclarait-il à l'Assemblée nationale (2) : « Il convient donc que le Gouvernement prenne les mesures nécessaires pour que le capital de Thomson-C.S.F. soit à concurrence de plus de 50 % entre les mains de l'Etat... Les mesures nécessaires seront prises pour que plus de 50 % soient détenus par Thomson-Brandt ».

Effectivement, Thomson-Brandt a porté en décembre 1983 sa participation dans Thomson-C.S.F. à 50,39 % par achat de titres détenus par la Caisse des dépôts, l'Union des assurances de Paris et le Groupement des assurances nationales.

**Ainsi, se trouve-t-on face à une opération financière que ne justifiait aucun impératif économique mais qu'entraînait la nécessité de sacrifier à une certaine idéologie politique, en l'espece le témoignage apporté par l'autorité de tutelle de sa volonté, que soit appliqué à cette société un statut spécifique.**

Les dirigeants de Thomson estiment toutefois que cette opération n'était pas sans intérêt pour le groupe lui-même qui, en augmentant sa participation dans Thomson-C.S.F., bénéficiait plus largement du redressement amorcé de cette filiale.

**A la vérité, l'investissement que représentait cette opération, soit 200 millions de francs environ, a en définitive constitué pour Thomson une bonne affaire puisque les titres Thomson-C.S.F. achetés 193 francs à la Caisse des dépôts et aux compagnies**

---

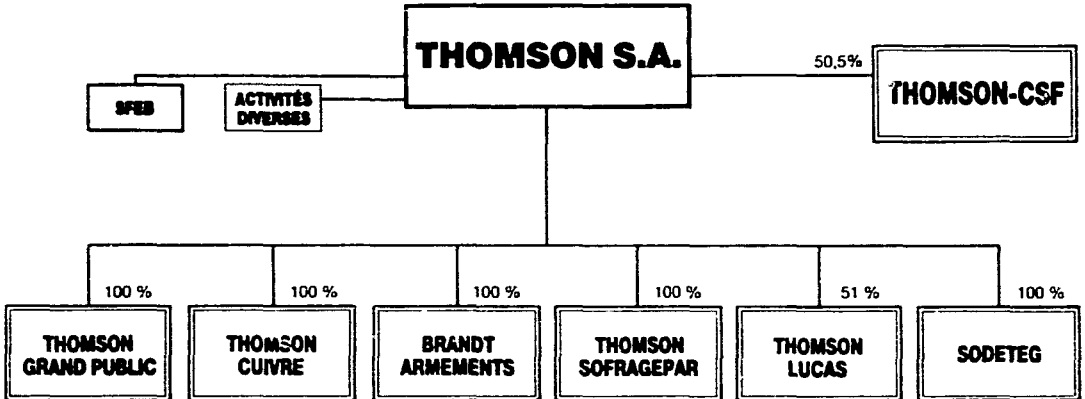
(1) Loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

(2) Deuxième séance du 20 juin 1983, *J.O. Débats A.N.*, page 2841.

publiques d'assurance ont atteint un plus haut de 593 francs en bourse au cours du premier semestre 1985.

- Une politique de filialisation.

La réorganisation du groupe Thomson s'est traduite par la filialisation des activités industrielles exercées précédemment par Thomson-Brandt et notamment de l'activité grand public.



Au sein même de Thomson-C.S.F., un processus identique a été mis en œuvre avec la création notamment de Thomson-Compagnie générale de radiologie (Thomson-C.G.R.) qui regroupe les activités médicales et Thomson-Composants, société à laquelle seront rattachées toutes les activités composants elles-mêmes restructurées en sous-filiales, telle Thomson semi-conducteur, détenue à 100 % par Thomson-Composants, qui regroupe les anciennes divisions de Thomson-C.S.F., les anciennes filiales et les sociétés entrées récemment dans le groupe (Efcis et Eurotechnique).

Parallèlement, Thomson-S.A. a été érigé en véritable holding du groupe selon le principe « une seule adresse et 300 personnes » de sorte qu'à l'issue de cette réorganisation le siège social a perdu les deux-tiers de ses effectifs initiaux tandis que d'autres personnels étaient recrutés pour remplir les fonctions indispensables à un véritable holding, notamment dans le domaine financier, de la stratégie et du contrôle.

Enfin, cette restructuration juridique s'est doublée de la mise en place d'une structure opérationnelle autour de cinq branches dotées chacune d'un responsable : grand public, industrie et ingénierie, équipements et système, composants électroniques, équipements médicaux.

## 2° Une ouverture sur le capital privé.

La filialisation de Thomson est significative d'une politique d'ouverture sur le capital privé.

Les responsables de Thomson ne cachent pas leur intention à plus ou moins long terme de faire entrer des actionnaires privés minoritaires dans chacune des grandes filiales, la détention de celles-ci à 100 % par Thomson-S.A. ou Thomson-C.S.F. ne présentant à l'évidence, ainsi que l'avait observé le Sénat au moment de la nationalisation, aucun intérêt économique.

Une telle politique a trouvé une application immédiate lorsque Thomson a racheté la société allemande Telefunken. Cette acquisition s'est faite en deux étapes : Thomson a pris d'abord le contrôle de 75 % du capital de Telefunken pour 75 millions de DM (environ 225 millions de francs). Les 25 % restant ont été ensuite échangés contre une prise de participation du groupe allemand A.E.G. dans le capital de Thomson grand public (3,17 %). Thomson a pu faire ainsi l'économie de 25 millions de DM (soit 75 millions de francs environ).

La présence de Thomson-C.S.F. en bourse est un autre atout du groupe. Grâce aux dotations en capital de l'Etat accordées à Thomson-S.A. (détenue directement par l'Etat), le groupe renforce les fonds propres de Thomson-C.S.F. et s'efforce de convaincre les actionnaires minoritaires (49,6 % du capital) de suivre ces augmentations de capital. En réalité, le marché financier français ayant une capacité d'absorption limitée des augmentations de capital, les dirigeants de Thomson ont choisi d'opérer par le biais des obligations convertibles.

Une suite d'opérations se sont déroulées en 1984-1985 :

- émission, en mai 1984, par Thomson-C.S.F. d'obligations convertibles en actions Thomson-C.S.F. (1.140 millions de francs) ;

- émission, en mai 1984, par Thomson-S.A. d'obligations convertibles en actions Thomson-C.S.F. (859 millions de francs) ;

- émission, en mai 1985, par Thomson-C.S.F. d'obligations convertibles en actions Thomson-C.S.F. (2.620 millions de francs) ;

- émission, en mai 1985, par Thomson-C.S.F. d'obligations convertibles en actions Thomson-C.S.F. (75 millions de dollars US, soit environ 700 millions de francs).

Ces opérations ont permis au groupe de lever sur le marché environ 2.500 millions de francs à des taux d'intérêt relativement

bas puisqu'il s'agit d'obligations convertibles, tout en maintenant au même pourcentage sa participation majoritaire chez Thomson-C.S.F.

Ce faisant, le groupe Thomson a réussi à consolider son endettement et a contenu ses frais financiers :

#### ENDETTEMENT À LONG TERME ET FRAIS FINANCIERS

	(En millions de francs.)				
	1980	1981	1982	1983	1984
Endettement à long terme (1) .....	3.168	3.498	5.410	6.990	10.680
Frais financiers .....	890	1.340	1.645	2.228	2.579
(En pourcentage du C.A.) .....	2,4	3,1	3,5	4,5	4,5
Frais financiers nets de produits financiers	546	988	1.250	1.621	1.770
(En pourcentage du C.A.) .....	1,6	2,3	2,7	3,3	3,1

(1) Hors parts à moins d'un an des emprunts et hors endettement des filiales consolidées par mise en équivalence

Ainsi, la forte croissance des frais financiers nets, en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé – notion la plus significative pour un groupe dont les financements à court terme sous la forme d'avance à la commande sont très importants – s'est inversée en 1984 sous l'effet conjugué des dotations en capital de l'Etat et d'une consolidation de l'endettement dans de bonnes conditions.

Les besoins de financement du groupe restent toutefois très élevés à la fois :

- pour apurer le passé et les pertes accumulées en 1982-1983 ;
- pour assurer les besoins courants d'un groupe placé sur des marchés en fort développement ;
- pour financer les investissements et la recherche.

On constate que l'Etat actionnaire fortement sollicité par les secteurs traditionnels (chimie, sidérurgie automobile) ne parvient pas à dégager les moyens nécessaires au développement des secteurs de pointe.

**Thomson l'a compris qui n'a jamais été aussi présent sur le marché financier.**

## 2. La spécificité de Thomson.

Désormais, Thomson est recentré sur quatre métiers principaux, **l'électronique grand public**, **l'électronique militaire** (branche équipements et système), **l'électronique médicale** et les **composants** auxquels il convient d'ajouter les activités diverses regroupées dans la branche industrie et ingénierie qui ont vocation à plus ou moins long terme à être reclassées dans les métiers principaux ou à faire l'objet de cessions externes.

En 1984, le chiffre d'affaires consolidé et les effectifs de Thomson se répartissent de la façon suivante :

### VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ ET DES EFFECTIFS EN 1984

	(En pourcentage.)	
	C.A.	Effectifs
Grand public .....	37	32
Industrie et ingénierie .....	13	11
Equipements et système .....	34	32
Composants électroniques .....	8	15
Equipements médicaux .....	6	6
(Hors branche) .....	2	4
Total .....	100	100

L'évolution par branche du chiffre d'affaires total, du chiffre d'affaires international (exportation et production des filiales étrangères) ainsi que des effectifs fait apparaître le poids prédominant de la branche Grand public et de la branche Equipements et système (électronique militaire) ainsi que les performances de cette dernière confirmant l'importance du commerce des armes au sein de la filière électronique française.

ÉVOLUTION DES DIFFÉRENTES BRANCHES EN 1984

	C.A. total		C.A. international		Effectifs	
	en MF	Variation en % (1)	en MF	Variation en % (1)	en unite	Variation en % (1)
Grand public .....	20.730	+ 5,0	12.610	+ 7	36.300	- 1,9
Industrie et ingénierie .....	9.980	- 22	4.340	- 3,9	13.800	- 28,3
Équipements et système .....	20.600	+ 23,3	12.720	+ 48	35.500	+ 1,4
Composants électroniques .....	5.100	+ 27,8	2.710	+ 49,7	15.700	+ 4
Équipements médicaux .....	3.630	- 0,3	1.920	- 8,1	6.100	- 4,7

(1) A methode comptable 1984 et a perimetre comparable

a) *Trois métiers dans l'électronique professionnelle.*

Le groupe Thomson intervient dans trois métiers électroniques qui relèvent au moins à un titre de l'intervention de la puissance publique : l'électronique militaire pour laquelle le ministère de la Défense est à la fois client et soutien déterminant à l'exportation auprès des états étrangers, le médical tourné largement vers les commandes publiques, l'industrie des composants enfin qui est un des éléments centraux du programme d'action pour la filière électronique et qui constitue effectivement un enjeu d'intérêt national.

1° *L'électronique militaire.*

L'activité militaire de Thomson a été renforcée par l'acquisition de **Sintra-Alcatel** cédée par le groupe C.G.E. pour 257 millions de francs (1) en janvier 1984.

Cette société cotée en bourse a fait l'objet d'une offre publique d'achat en février 1985 afin que Thomson puisse procéder aux restructurations nécessaires qui ont conduit à la fusion de Sintra en juillet 1985 avec les activités sous-marines de Thomson-C.S.F.

L'activité de la branche Equipements et système est caractérisée par un fort courant d'exportation qui représente, selon les années, entre 52 % et 75 % du chiffre d'affaires.

1984 a été notamment marqué par la conclusion d'un **contrat d'environ 4 milliards de dollars US (2) avec l'Arabie Saoudite** portant sur un système de défense contre les attaques aériennes.

(1) Payables en trois échéances portant intérêts.

(2) Soit environ 35 milliards de francs.



Les effets bénéfiques de ce contrat pour Thomson-C.S.F. se feront sentir à compter de 1985 d'abord sous la forme d'une amélioration de la trésorerie du groupe (avances à la commande).

L'importance de ce marché est à la fois significative de la continuité qui marque la politique de Thomson dans le domaine militaire, et révélatrice d'une évolution inquiétante à terme.

Le contrat saoudien représente en effet près de 40 % du total des commandes du groupe Thomson dont l'activité dépend ainsi d'un certain nombre de grandes opérations dont le renouvellement est nécessairement aléatoire.

Le deuxième motif d'inquiétude est précisément le coût croissant des systèmes d'armements électroniques qui dépasse largement les moyens financiers de la plupart des pays clients, voire même de la plupart des pays développés.

L'ampleur du programme américain « initiative stratégique de défense » (I.S.D.) qui se chiffrerait à 26 milliards de dollars US sur cinq ans, est significative d'un ordre de grandeur.

Il n'est pas étonnant que les groupes publics français de l'électronique qui, naturellement, s'engageront dans la voie d'une coopération européenne, aient néanmoins annoncé leur intention de participer aussi au programme I.S.D.

## 2° *Les composants électroniques.*

Dans le cadre du programme d'action pour la filière électronique, le groupe Thomson a vu affirmer sa position de « pôle français majeur sur l'ensemble des composants électroniques ».

A ce titre, le groupe a repris plusieurs sociétés appartenant à des groupes nationalisés :

- **Eurotechnique** (500 personnes), cédée pour 1 franc symbolique par la Compagnie de Saint-Gobain dans le cadre de son retrait forcé de l'électronique et par son autre actionnaire, National semi-conducteur (Etats-Unis) qui a souhaité se retirer de la société à cette occasion ;

- **Efcis** (900 personnes), dans laquelle Thomson a porté sa participation à 100 % en reprenant également pour 1 franc symbolique les 35 % du capital détenus par le Commissariat à l'énergie atomique ;

- **Semi-conducteur Alcatel** (34 personnes) et **Quartz électronique** (200 personnes), sociétés cédées par le groupe C.G.E. respectivement pour 1 franc symbolique et 10 millions de francs.

L'activité de Thomson dans ce secteur est particulièrement axée sur les semi-conducteurs d'une part, les composants passifs et spécifiques d'autre part.

Le groupe s'est engagé auprès des pouvoirs publics sur quelques objectifs généraux dont l'équilibre d'exploitation de la branche en 1986, l'autofinancement de l'essentiel de son développement à partir de 1988 et le développement rapide du volume de ses ventes et de ses parts du marché mondial.

Une partie importante (mais non précisée) des dotations en capital apportées par l'Etat a été destinée au financement des investissements de cette branche.

L'Etat avait notamment annoncé un concours substantiel dans le cadre de la reprise d'Eurotechnique mais n'a tenu sa promesse qu'à moitié (150 millions de francs).

En revanche, dans le cadre des dotations spécifiques destinées à financer des investissements dans les pôles de conversion, le dernier avenant (mars 1985) au contrat de plan de Thomson fait état d'un concours prévisionnel de 420 millions de francs (1) qui correspond à deux projets d'implantation, une unité d'assemblage et de test de circuits intégrés à Maxeville (près de Nancy) et d'un doublement de la capacité de fabrication de l'usine du Rousset (près d'Aix-en-Provence).

### 3° *Le médical.*

Ayant décidé de persévérer dans l'équipement médical malgré l'ampleur des pertes essuyées au cours des dernières années, Thomson s'efforce d'assainir la situation de cette branche au prix d'une contraction de son chiffre d'affaires et de ses effectifs afin d'obtenir un retour à l'équilibre en 1986.

Les perspectives se présentent sous des meilleures auspices grâce à un carnet de commandes substantiellement regarni (1.790 millions de francs en 1984, + 64 % par rapport à 1983).

Thomson-C.G.R. est en effet le principal fournisseur des hôpitaux en scanographes dont les pouvoirs publics ont autorisé l'installation de 100 exemplaires en 1984 et 1985 (coût unitaire 6 à 8 millions de francs) et en appareils de résonance magnétique nucléaire (R.M.N.) dont dix unités devraient être mises en place en 1985 (coût unitaire de 16 millions de francs environ).

Par ailleurs, Thomson, après avoir renoncé à un accord avec Technicare, s'est associé à un partenaire américain **Diasonics**,

---

(1) Dont 110 millions de francs seulement auraient été effectivement versés au 30 juin 1985.

spécialiste de l'échographie avec lequel Thomson-C.G.R compte échanger des produits afin de compléter les gammes respectives de produits et développer des projets de recherche communs.

Enfin, Thomson-C.G.R. en 1985 a annoncé sa participation à un accord avec le Commissariat à l'énergie atomique et la société **Sopha médical** (ex. Informatek) dans le domaine de la médecine nucléaire. Ce premier pas vers la constitution d'une « filière française » s'est traduit par une prise de participation de Thomson à hauteur de 35 % dans le capital de Sopha médical qui reprend les activités du groupe public dans ce domaine.

### b) *Les aléas du grand public.*

La spécificité de Thomson groupe nationalisé tient au fait que plus du tiers de son activité s'exerce dans le secteur des biens de consommation. Son chiffre d'affaires en 1984 dans les produits bruns (télévisions, haute fidélité, magnéscope) et les produits blancs (électroménager) atteint plus de 20 milliards de francs.

C'est un pari singulier pour un groupe d'Etat de s'adresser directement, sur un marché fortement concurrentiel, aux ménages dont les goûts et les achats échappent largement à l'économie planifiée, quelque dépit que certains puissent en concevoir.

La Compagnie générale d'électricité l'a compris qui a laissé cette tâche, à d'autres en cédant précisément à Thomson la Cepem (appareils de cuisson marque Sauter) et son secteur pile grand public au groupe Bernard Tapie.

Il est vrai que l'électronique grand public n'a pas laissé la puissance publique indifférente du fait notamment des forts déficits commerciaux enregistrés dans ce secteur qui se sont élevés encore en 1984 à 9.248 millions de francs (1) pour les produits bruns et les produits blancs contre 8.933 millions de francs en 1983.

Dans ce cadre, Thomson s'est vu assigner un double objectif : la reconquête du marché intérieur et la croissance externe par la recherche de partenaires européens.

#### 1° *La recherche d'une taille internationale.*

La politique de Thomson a été marquée au cours des dernières années par une succession de prises de contrôle d'entreprises européennes d'électronique grand public.

---

(1) F.O.B./F.O.B. Source : Fédération des industries électriques et électroniques, rapport 1983 et 1984.

Il en a été fait de **Normende** (R.F.A.) en 1978, de **Saba** (R.F.A.) en 1980, ces deux entreprises produisant des téléviseurs, et de **Dual** (R.F.A.) en 1982 (production de matériels haute fidélité).

Toutes ces sociétés présentaient la caractéristique commune d'être en grande difficulté sur leurs marchés respectifs et d'avoir été profondément restructurées par Thomson : réduction du nombre d'unités de production et des effectifs.

#### - L'échec d'une coopération avec Philips.

En novembre 1982, Thomson parachève son expansion européenne en annonçant le principe du rachat, pour un coût de 3 milliards de francs, de la société **Grundig** qui représentait plus du cinquième du marché allemand de la télévision couleur et occupait dans ce domaine le 9<sup>e</sup> rang mondial à égalité avec Thomson.

En réalité, l'aboutissement de cette prise de contrôle de Grundig dépendait à un double titre de l'attitude du groupe hollandais Philips.

Celui-ci détenait 24,5 % du capital de Grundig, soit moins que la minorité de blocage en droit allemand, mais avec une option d'achat sur le reste du capital.

En second lieu, l'office ouest-allemand des Cartels avait mis pour condition à son autorisation, le retrait de Philips du capital de Grundig afin de prévenir une position dominante de Philips et de Thomson sur le marché allemand.

Or, Philips en mars 1983 faisait part de son refus de céder sa participation, faisant échouer l'opération projetée par Thomson pour prendre lui-même quelques mois plus tard le contrôle de Grundig.

Le groupe public français qui avait négocié parallèlement avec une autre entreprise allemande, **Telefunken**, annonçait au même moment le rachat de 75 % du capital de cette société pour 225 millions de francs.

Cette dernière opération comporte des enjeux très différents du rachat de Grundig.

Dans le premier cas, il s'agissait d'une étape vers une coopération européenne entre Philips et Thomson.

Dans le second, outre la taille très inférieure de Telefunken par rapport à Grundig, il s'agit d'une association avec le groupe japonais Japan Victor Corporation (J.V.C.). En effet, Telefunken était partie prenante dans un accord avec J.V.C. qui comprenait également le groupe anglais Thorn-Emi.

Thomson qui n'avait pas, à l'origine, participé à cette association du fait notamment de la réticence des pouvoirs publics en mai 1981, s'y est trouvé impliqué à la suite de la reprise de Telefunken.

Un accord avec J.V.C. a débouché sur l'implantation en France, à Tonnerre et Longwy, de deux unités fabriquant les parties mécaniques de magnétoscopes sous licence J.V.C. qui sont ultérieurement montées à Berlin et New Haven, dans deux usines appartenant aux trois partenaires et qui disposent d'une capacité de production d'un million d'appareils par an.

Thomson a pour objectif de porter la valeur ajoutée des fabrications de magnétoscopes qui lui sont confiés au-delà de 45 % en étendant sa compétence des parties mécaniques aux sous-ensembles électroniques.

### **- Un premier bilan de la politique de Thomson.**

Indubitablement, Thomson a fait preuve dans cette affaire Grundig-Telefunken d'une remarquable rapidité de décision.

Toutefois, son statut public n'a été indifférent ni à ses projets ni à l'échec de ses ambitions initiales.

Il était en effet quelque peu paradoxal que Thomson, en novembre 1982, annonce le rachat de Grundig pour près de 3 milliards de francs alors que le groupe français affichait pour cet exercice une perte consolidée de 2.200 millions de francs.

**A l'évidence, une telle prise de contrôle n'aurait pu être financée que grâce à des concours publics considérables.**

Le rachat de Telefunken lui-même devait s'accompagner, semble-t-il, d'un effort spécifique de l'Etat actionnaire ; du moins telle peut être l'interprétation des dispositions du contrat de plan qui précisent que les ressources mises par l'Etat à la disposition du groupe Thomson ont été déterminées « avant l'acquisition de Telefunken ».

Il n'en reste pas moins que cette promesse implicite d'un concours spécifique n'a pas été tenue par l'Etat, ce qui explique probablement que Thomson ait reçu les autorisations nécessaires pour payer en titres Thomson grand public le reliquat du capital de Telefunken (1).

(1) Voir plus haut 1-2° : une ouverture sur le capital privé.

**La prise de contrôle de Grundig devenait donc une « affaire d'Etat » à la fois financièrement et politiquement.** En témoignent les déclarations du ministre de la Recherche et de l'Industrie en février 1983 (1) : « Il va de soi que si la bonne volonté européenne de la France n'est pas payée de retour, nous devons être prêts à nous tourner vers de plus larges horizons ».

Il n'est pas étonnant dans ces conditions que la prise de contrôle d'une des dernières sociétés allemandes de l'électronique grand public par un groupe d'Etat étranger ait suscité dans les milieux industriels allemands quelques réticences.

Il est vrai que depuis mars 1983 la politique industrielle a perdu de son volontarisme et le budget de l'Etat de sa prodigalité.

Thomson, cette fois dans le secteur des produits blancs, a assisté sans guère réagir à la reprise du groupe italien **Zanussi par electrolux** (Suède) qui aura déboursé dans cette opération près d'un milliard de francs mais qui représente désormais le quart du marché européen de l'électroménager.

#### 2° *Un certain nombre de déconvenues.*

Les marchés de l'électronique grand public apparaissent particulièrement difficiles pour Thomson en dépit d'une politique visant à atteindre dans ce domaine une taille suffisante pour permettre une véritable rationalisation de l'outil de production.

Le groupe public est en effet soumis d'une part à une forte concurrence des produits étrangers notamment japonais, mais bientôt coréens, pour les magnétoscopes, d'autre part à une pression considérable sur ses marges bénéficiaires venant de l'organisation de la distribution en grandes centrales d'achat.

Le marché lui-même se caractérise par une grande vulnérabilité à l'évolution du pouvoir d'achat. En effet, les ménages consacrent - à la différence de l'automobile par exemple - un pourcentage constant de leurs revenus aux biens de consommation électroniques et choisissent d'arbitrer entre les différents produits à l'intérieur de ce budget.

Thomson s'est trouvé pris à contre-pied sur plusieurs marchés de produits bruns.

Les mesures prises par les pouvoirs publics en octobre 1982 pour freiner les importations de **magnétoscopes** ont abouti à casser l'évolution de la consommation au moment même où Thomson obtenait dans le cadre de ses accords avec J.V.C. une part de la fabrication de ces appareils.

Les ventes françaises sont tombées en effet de 665.000 appareils en 1982 à 514.000 en 1983. La remontée

---

(1) Interview de M. Jean-Pierre Chevènement au *Journal des finances*, 10 février 1983.

observée en 1984 (651.000 appareils) n'a pas permis de retrouver les niveaux d'il y a deux ans.

De même, dans le secteur de la **haute fidélité**, Thomson devait jouer un rôle décisif dans la reconquête du marché intérieur en prenant 20 % de ce marché.

Il semble que ce pari ait été tenu en 1984 mais le marché lui-même s'est effondré : en 1984, le nombre de chaînes haute fidélité vendues a régressé de 25 % par rapport à 1982 alors que les prévisions indiquaient un doublement du marché à l'horizon 1986.

L'usine Thomson de Moulins, qui devait produire grâce à un investissement de 200 millions de francs environ 300.000 chaînes hi-fi, a été mise en service en 1982. En réalité, elle ne produira en 1985 que 95.000 appareils et a reçu en juin 1985 l'autorisation de licencier 252 salariés sur les 756 qu'employait l'usine.

En revanche, il semble que dans le domaine de **l'informatique familiale**, Thomson avec ses micro-ordinateurs MO-5 et T07-70, dont il revendique 110.000 exemplaires vendus en 1984, ait réussi une percée.

Toutefois, là encore, le retournement du marché observé en 1985 et l'âpreté de la concurrence constituent des éléments de préoccupation pour l'avenir.

Thomson a, il est vrai, bénéficié d'une part importante des marchés publics lancés dans le cadre du plan « informatique pour tous ».

\*  
\* \*

Recentré sur un nombre limité de métiers, restructuré dans son organisation, Thomson évolue toutefois sur des marchés difficiles dont le militaire et le grand public, aux antipodes l'un de l'autre, sont également bien que différemment significatifs.

Le changement des équipes en 1982 a probablement apporté au groupe un renouvellement de ses méthodes de gestion dans le sens d'un rapprochement d'avec les critères en vigueur dans toute entreprise concurrentielle, sans toutefois bouleverser son fonds de commerce militaire pour lequel la continuité a largement prévalu.

D'aucuns chercheront peut-être à voir dans cette inflexion paradoxale l'effet bénéfique de la nationalisation. Il ne semble pas que ce soit l'avis des intéressés eux-mêmes.

## C. - POURQUOI LA C.G.C.T. ?

Le rachat au groupe américain International Telephon and Telegraph (I.T.T.) de la Compagnie générale de constructions téléphoniques (C.G.C.T.) de ses deux filiales, la Signalisation et les établissements Henri Pouyet ainsi que du Laboratoire central de télécommunication (L.C.T.) constitue probablement **l'illustration la plus évidente du caractère idéologique du programme de nationalisation appliqué en 1981-1982.**

L'intérêt économique de ces filiales, de l'avis de l'ensemble des commentateurs, était extrêmement limité et leur situation financière gravement compromise.

Mais aucune entorse ne pouvait être faite à la « liste sacro-sainte des nationalisations » (1) dans laquelle « I.T.T.-France » figurait depuis 1973.

### 1. L'Etat français au secours d'I.T.T.

Le rachat pour 215 millions de francs des filiales d'I.T.T. en 1982 a été le point final et inutile d'un retrait du groupe américain amorcé dès 1976.

#### a) *L'histoire d'une nationalisation.*

Lorsque le Gouvernement français entreprend au milieu des années 1970, un effort considérable d'équipement du pays en télécommunication, il décide de favoriser la constitution autour de Thomson d'un deuxième fournisseur national. I.T.T. est alors fortement incité à céder au groupe français sa filiale le Matériel téléphonique. Le groupe suédois Ericsson est conduit à faire de même avec sa filiale la Société française des téléphones Ericsson.

Du fait de cette politique de francisation, la seconde filiale d'I.T.T., la C.G.C.T. évoluait désormais dans un univers qui ne lui était pas favorable.

---

(1) Voir notamment le journal *Le Monde* du 3 juillet 1982 : « Et si l'on oubliait de nationaliser... ».



Ses parts de marché dans les commandes publiques ont été progressivement réduites à 16 % environ sur un marché en récession, celui des centraux électromécaniques.

En effet, l'administration française des Postes et télécommunications a refusé depuis 1978 de donner son agrément au système de commutation temporel élaboré par le groupe I.T.T. : le « système 12 », concurrent des E10 de C.I.T.-Alcatel (groupe C.G.E.) et des M.T. de Thomson.

Amputé d'une de ses filiales, brimé dans ses parts de commandes publiques, I.T.T. se voyait également contrôlé quant à l'acquisition d'autres sociétés en France.

En réalité, le groupe américain ne pouvait se porter acquéreur que de sociétés « non stratégiques ». C'est ainsi qu'il a pris le contrôle notamment des cours Pigier dans une optique de rentabilité immédiate ou de la Signalisation, société de câblage traditionnel pour les réseaux des P.T.T. dont « l'hôtellerie » financière a été assurée par la C.G.C.T. mais qui, en réalité, était gérée directement par le groupe américain depuis son état-major de Bruxelles.

Il n'est pas étonnant dans ces conditions, que I.T.T. ait laissé progressivement sa filiale française, la C.G.C.T., quasiment à l'abandon.

**L'Etat français a nationalisé en 1982 une société qu'il avait volontairement affaibli depuis 1976. Ce faisant, il a ôté au groupe américain le souci de l'accompagnement financier et social de cette lente dégénérescence.**

#### *b) Un bilan d'entrée catastrophique.*

L'état des lieux dressé à l'issue de l'accord définitif de rachat conclu avec I.T.T. le 14 octobre 1982 était particulièrement alarmant :

- des fonds propres nuls voire négatifs ;
- un endettement de 2.300 millions de francs dont un endettement à court terme auprès des banques équivalent à 7 mois de chiffre d'affaires ;
- une production obsolète technologiquement et non compétitive par ses prix de revient dans le secteur de la commutation publique ;
- un personnel excédentaire notamment dans des sièges sociaux engorgés ;
- une insuffisance d'investissements et de diversification.

Le diagnostic porté par M. Louis Mexandeau, ministre des Postes et Télécommunications, devant le Sénat en mai 1984 (1) était peu différent. Le Ministre en tirait toutefois la conclusion quelque peu paradoxale que la nationalisation était d'autant plus nécessaire que la situation était catastrophique. Le raisonnement inverse semblait a priori plus sage qui aurait conduit à laisser I.T.T. faire son affaire de sa filiale exangue.

Mais dès lors que la liquidation de la société était écartée – ce qui était un impératif politique sauf à reconnaître que l'on avait nationalisé pour 215 millions de francs une « non entreprise » – les fonds publics nécessaires sinon au sauvetage du moins à la survie devaient être dégagés.

Les nouveaux dirigeants de la C.G.C.T. procédaient à une rapide évaluation des besoins :

- des apports d'argent frais de l'Etat chiffrés à 1.000 millions de francs « dans les trois mois » et un autre milliard de francs échelonné sur 3-4 ans ;

- des commandes publiques nouvelles à hauteur de 1.500 millions de francs dans un délai très bref (fin 1982-début 1983) représentant par conséquent une contrainte notable pour les P.T.T. aux besoins desquelles les matériels de la C.G.C.T. n'étaient pas « parfaitement » adéquats ;

- le choix sans tarder d'un système temporel à produire sous licence C.I.T.-Alcatel ou Thomson.

Ce contexte d'urgence, ces besoins de financement pressants, le souci de donner une crédibilité apparente à la nouvelle entreprise publique qu'était devenu le groupe de la C.G.C.T., expliquent pour beaucoup le sinistre essuyé par la société la Signalisation au Koweït.

## **2. Sinistre au Koweït.**

Trois mois après la prise de contrôle de la C.G.C.T. et la nomination des nouvelles équipes à la tête tant de la maison-mère que de ses filiales, la Signalisation concluait avec le Koweït un contrat d'extension et de réhabilitation du réseau de câbles téléphoniques de Koweït City.

Ce contrat d'un demi-milliard de francs était du meilleur effet pour la nouvelle entreprise publique. Il lui donnait une crédibilité

---

(1) Réponses aux questions orales, séance du 16 mai 1984.

certaine et lui apportait une bouffée d'oxygène en terme de volume d'activité et de trésorerie.

Le ministre de tutelle, M. Louis Mexandeau, s'en félicitait encore devant le Sénat en avril 1983 (1). Il déclarait :

« Dois-je souligner ici que les capacités de cet ensemble industriel (le groupe de la C.G.C.T.) sont reconnues hors de France, comme le prouve le tout récent contrat de près d'un demi-milliard remporté par la Signalisation, filiale de la C.G.C.T. au Koweït ? »

La réalité est, hélas, quelque peu différente et constitue la parfaite illustration des conséquences dramatiques que peut emporter l'intrusion du politique dans l'économie : le contrat koweïtien était plus qu'un simple « grand contrat à l'exportation », il était la preuve du succès des nationalisations, **la preuve que la C.G.C.T. était prophète au Koweït, à défaut de l'être dans son pays.**

a) *Un diagnostic accablant.*

Jamais le contrat avec le Koweït n'aurait dû être conclu. Chacun désormais en est convaincu.

D'aucuns laissent entendre que la maison-mère I.T.T. a joué un rôle non dépourvu d'ambiguïté.

Il est vrai qu'à compter de la mi-1981, lorsque le principe de la prise de contrôle de la C.G.C.T. et de sa filiale la Signalisation par l'Etat français semblait être acquis, I.T.T. s'est quelque peu désintéressé des négociations avec le Koweït.

Le groupe américain avait tout intérêt, sans aucun doute, à vendre des perspectives de chiffres d'affaires, sur lesquelles les accords avec l'Etat lui reconnaissaient de surcroît une redevance de 3 %.

Il est probable également que les dirigeants d'I.T.T. aient souri en apprenant la conclusion du contrat comme ils ont dû sourire lorsque l'Etat français a déboursé 215 millions de francs pour le rachat de la C.G.C.T. au moment précis où le groupe américain avait des besoins pressants d'argent.

Il n'en reste pas moins que les nouveaux responsables de la C.G.C.T. nommés par le gouvernement français ont signé le

---

(1) Réponses aux questions orales, séance du 21 avril 1983.

contrat koweïtien des deux mains alors que tout militait pour une abstention :

- Le contrat était trop important pour la seule Signalisation : il représentait presque une fois et demi son chiffre d'affaires annuel.

- Il s'agissait d'un environnement totalement nouveau pour la société : celle-ci, habituée à agir dans le cadre du groupe I.T.T. dont les filiales étaient souvent ses clients, s'est trouvée dans un contexte radicalement différent notamment en matière d'agrément de matériel : sans concours logistique d'I.T.T. comme au Nigéria, sans procédure « à la française » comme en Afrique francophone.

- La société n'avait pas les structures nécessaires pour mener à bien ce marché, ni les méthodes, ni les équipes pour gérer un tel contrat.

- Le contrat comportait une forte proportion de génie civil, de surcroît en milieu ouvert, à laquelle la Signalisation n'était pas préparée et pour laquelle elle n'a pas pu recourir à la sous-traitance.

Premier effet de cette impréparation générale, les nouvelles équipes de la Signalisation, issue de la C.G.C.T., ont voulu faire sur place bonne figure : la gestion du début du contrat a été laxiste.

Les conséquences - du moins telles qu'elles peuvent être mesurées à l'heure actuelle - sont considérables :

- **pour les exportateurs français** et notamment les petites et moyennes industries qui ont pâti des piètres performances de la Signalisation au Koweït et de la mauvaise réputation qui en a résulté pour l'ensemble des entreprises françaises.

- **pour la C.G.C.T. elle-même** ; la perte prévisionnelle sur le contrat koweïtien, provisionné en 1983-1984 (1), devrait s'établir à 720 millions de francs environ, soit bien davantage que le montant du contrat lui-même ;

- **pour le contribuable français** ; l'Etat a dû venir au secours de la C.G.C.T., non seulement pour apurer une situation générale très difficile (1) mais encore pour couvrir les pertes du Koweït.

---

(1) Les dotations inscrites dans les comptes de la C.G.C.T. au titre des pertes de sa filiale la Signalisation et de la réalisation du contrat koweïtien s'élèvent en réalité à 868 millions de francs pour 1983 et 1984. En 1984, la Signalisation enregistre une perte (630 millions de francs) supérieure à son chiffre d'affaires (626 millions de francs).

(1) Voir ci-dessus un bilan d'entrée catastrophique.

**RÉSULTATS DE LA C.G.C.T. ET CONTRIBUTION  
DE L'ÉTAT-ACTIONNAIRE**

(En millions de francs.)

	1982	1983	1984	1985
Résultat net de la C.G.C.T. ....	- 345	- 555	- 999	nd
Dotation en capital de l'Etat .....	néant	388	600	450

**Si l'on tient compte d'un versement prévisionnel à nouveau de 450 millions de francs en 1986, la C.G.C.T. aura reçu de l'Etat 1.888 millions de francs en quatre ans.**

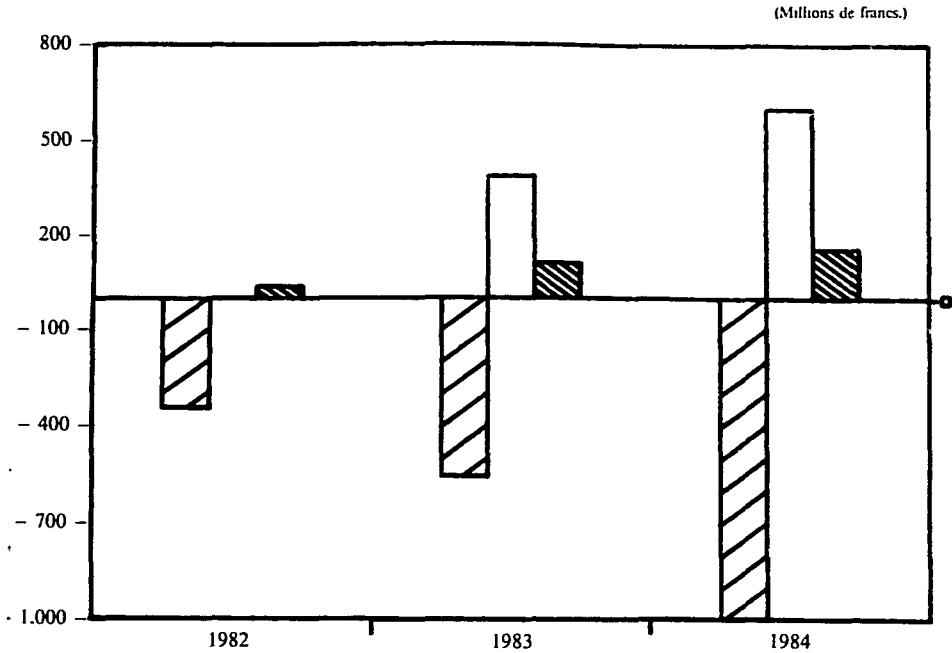
A titre de comparaison, pour mesurer l'ampleur tant des pertes que des concours en capital accordés par l'Etat, le chiffre d'affaires et les investissements industriels ont évolué au cours des quatre dernières années comme l'indique le tableau ci-dessous :

**CHIFFRE D'AFFAIRES ET INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS DU GROUPE C.G.C.T.**

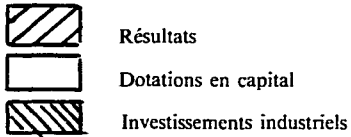
(En millions de francs.)

	1981	1982	1983	1984
Chiffre d'affaires H.T.....	2.260	2.047	2.169	2.739
Investissements industriels .....	45	39	112	159

**Ainsi, comme le montre l'histogramme ci-dessous, les concours en capital versés en 1983 et 1984 représentent environ 3,5 fois le montant des investissements industriels du groupe. Ils restent toutefois inférieurs aux pertes enregistrées.**



(Sénat - G.S.I.-E.C.O.)



### b) Une reprise en main.

A l'issue de ses entretiens avec les responsables actuels de la C.G.C.T. et de la Signalisation, il semble à votre Rapporteur que le chantier koweïtien a été désormais repris en main.

Les équipes dirigeantes de la Signalisation nommées au lendemain de la nationalisation ont été remplacées en septembre 1984.

La société s'est procuré les compétences qui lui faisaient défaut, en recrutant notamment un véritable « commando » de professionnels des travaux publics.

Enfin, un accord a été conclu en avril 1985 avec l'entreprise G.T.M.-Entrepose (1) entreprise spécialisée dans le bâtiment et les

(1) 13,2 milliards de francs de chiffre d'affaires en 1984 et un résultat consolidé de + 60,4 millions de francs.

travaux publics et ayant une bonne expérience des grands chantiers à l'étranger.

Cet accord devrait permettre d'achever l'exécution du contrat koweïtien grâce à la gestion prévisionnelle, au sein de comité de direction paritaire, des étapes ultérieures, administratives et techniques du chantier jusqu'à l'étape finale qu'est la constitution du dossier de réclamation présenté au client.

En outre, cet accord devrait déboucher sur une collaboration à plus grande échelle à l'exportation où G.T.M.-Entrepose jouerait le rôle d'ensemblier et la Signalisation de fournisseur de matériel.

Résultats de ces mesures énergiques, les travaux ont commencé sérieusement à la fin de 1984 et atteignent désormais un degré de réalisation satisfaisant. De surcroît, il semble bien que la Signalisation ait retrouvé sa crédibilité auprès de son client.

Restent désormais les aléas propres aux grands contrats aggravés dans le cas présent par les circonstances particulières dans lesquelles s'est déroulé le marché : le rapport d'activité 1984 note ainsi que « les difficultés qui subsistent se situent au niveau de la trésorerie, **le déblocage des règlements par le client n'étant pas encore sensible** ».

Reste également, pour la Signalisation, une fois apurées, les conséquences de l'aventure koweïtienne, à prouver sa viabilité. Il semble, là encore, qu'elle prenne une bonne voie en se plaçant sur les secteurs porteurs de la vidéocommunication et de la sécurité industrielle.

### **3. La C.G.C.T. à la recherche d'un fonds de commerce.**

Positionnée au moment de la nationalisation, sur des marchés en régression dans le domaine de la commutation publique, la C.G.C.T. pour assurer sa pérennité doit à la fois maintenir un volume minimum d'activité, notamment par la sous-traitance, et tenter une diversification.

C'est à ce prix que le groupe pourra limiter l'ampleur des réductions d'**effectifs** nécessaires venant après une période de décroissance constante.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DU GROUPE C.G.C.T.

	1981	1982	1983	1984 (1)	1985 (2)	1986(e)
Effectifs .....	9.205	9.020	8.725	8.445	7.710	7.000
Variation en unité .....	- 1.089	- 185	- 295	- 280	- 735	- 710
Variation en pourcentage .....	- 10,5 %	- 2 %	- 3,3 %	- 3,2 %	- 8,7 %	- 9,2 %

(1) Dont 65 personnes au titre des nouvelles filiales Euroterminal, Sepia et Exelvision

(2) À la mi-1985

(e) Estimation

Ainsi, le groupe C.G.C.T. qui occupait 9.000 personnes au moment de sa nationalisation devrait stabiliser ses effectifs à 7.000 en 1986.

Un plan de suppression de 961 postes de travail essentiellement en région parisienne a été mis en place en avril 1984 dont le traitement social fait intervenir les procédures traditionnelles (1) auxquelles s'ajoute une convention passée avec l'administration des Postes et Télécommunications auprès de laquelle, par le truchement d'un groupement d'intérêt économique, 150 personnes environ pourraient être détachées.

a) *La commutation publique, une sous-traitance fragile.*

Conformément au diagnostic formulé par les dirigeants de la C.G.C.T. nommés par l'Etat au lendemain de la nationalisation, la société devait être en mesure de fabriquer rapidement sous licence des matériels de commutation temporelle.

La survie de la C.G.C.T. et le maintien de sa part de commandes publiques de centraux téléphoniques (de l'ordre de 16 %) étaient à ce prix, sachant que les matériels produits précédemment par la société relevaient de la technologie désormais obsolète de l'électromécanique.

(1) Fonds national de l'emploi, reclassement par convention avec l'A.N.P.E., reclassement interne en province, aide au départ volontaire. En définitive, une dizaine de licenciements « secs » ont été pratiqués (offre de reclassement refusée).



Un accord dans ce sens a été conclu en juin 1983 avec Thomson-C.S.F. Téléphone dont les principaux éléments étaient les suivants :

- Thomson octroyait à la C.G.C.T. (1) une licence de fabrication et de vente des systèmes de la gamme MT ;

- les deux sociétés constituaient une équipe commerciale commune à l'exportation à des fins de prospection et de présentation des offres commerciales sous timbre commun, Thomson-C.G.C.T. ;

- en outre, la C.G.C.T. devait participer au développement, à l'adaptation et à l'évolution des systèmes MT.

Selon la société, la mise en production du système MT a été achevée au cours du premier semestre 1984 et la montée en cadence s'est déroulée dans des conditions satisfaisantes.

Globalement, la C.G.C.T. a vendu en 1984 pour 728,5 millions de francs (HT) de matériels de commutation à l'administration des P.T.T. (contre 748,8 millions de francs en 1983) et a reçu des commandes à hauteur de 781,3 millions de francs.

**Toutefois, ce dispositif a été profondément bouleversé par l'accord C.G.E.-Thomson annoncé en septembre 1983, soit trois mois après la conclusion des négociations entre la C.G.C.T. et Thomson-C.S.F. Téléphone.**

En effet, cet accord aux termes duquel les activités de télécommunication et notamment la commutation publique de Thomson sont fusionnées au sein de C.I.T.-Alcatel, pose le problème de la rationalisation des gammes E10 (C.I.T.-Alcatel) et MT (Thomson-C.S.F. Téléphone).

La renégociation d'un accord de licence est dès lors inévitable avec la C.G.E. désormais seul producteur national. Selon le dernier rapport d'activité de la C.G.C.T. (2) « une discussion a été entamée avec la C.G.E. pour adapter l'accord conclu en 1983 avec Thomson-C.S.F. Téléphone au contexte actuel et prévisible du marché français des télécommunications et l'élargir à l'ensemble de la gamme que la C.G.E. se propose de développer et commercialiser ».

Entre temps, la C.G.C.T. a subi de plein fouet l'incertitude de la clientèle internationale à l'égard de matériels dont l'avenir apparaissait incertain, de sorte que le dispositif de l'accord de juin 1983 touchant à l'exportation des systèmes MT sous licence est devenu caduc.

---

(1) Moyennant une redevance de 3 %.

(2) Juin 1984.

Globalement (1), les commandes étrangères enregistrées par la C.G.C.T. en commutation publique sont passées de 286,2 millions de francs en 1983 à 104,4 millions de francs en 1984 (- 63,5 %).

Ainsi, à l'heure actuelle, l'expédient de la sous-traitance assure davantage la survie de la société grâce à des quotas de commandes des P.T.T. que son avenir.

b) *Une volonté de diversification.*

A la recherche d'un volume d'activité suffisant, la C.G.C.T. a donc dû se tourner vers d'autres marchés.

A très court terme, elle a réussi à renforcer son plan de charge en obtenant une part (35 %) du marché des **décodeurs** (2) **commandés par Canal Plus**, société appartenant au secteur public (3).

Là encore, les matériels produits le sont sous licence (4) appartenant cette fois à une filiale du groupe hollandais Philips, la Radiotechnique, qui elle-même détient 65 % du marché.

La commande à la C.G.C.T. portait sur 300.000 appareils. 83.000 ont été livrés en 1984.

Mais il semble que, dans ce domaine également, la société joue de malchance. Les difficultés rencontrées par Canal Plus l'ont conduite à négocier en avril 1985 un ralentissement des cadences de fabrication prévues initialement qui ont été pour le premier semestre 1985 de 95.000 unités au lieu de 120.000 et pour le second semestre de 25.000 unités au lieu de 100.000. Ainsi les livraisons pour l'année 1985 devraient atteindre 120.000 appareils au lieu des 220.000 prévus initialement.

A plus long terme, il semble évident que la C.G.C.T. ne peut vivre de commandes ponctuelles, ni de sous-traitance. Il lui faut développer un fonds de commerce qui lui soit propre.

Plusieurs directions ont été inventoriées.

---

(1) Y compris centraux électromécaniques pour lesquels existe encore une demande notamment en Afrique.

(2) Appareils destinés à permettre aux abonnés de la chaîne Canal Plus de décoder les émissions cryptées.

(3) l'actionnariat de Canal Plus se compose notamment, à hauteur de 42,12 %, de l'agence Havas (elle-même contrôlée à 56 % par l'Etat) et de diverses banques nationalisées (Société générale 6,6 %, B.N.P. 3,34 %, Crédit lyonnais 3,34 %, C.C.F. 3,34 %, soit pour ces quatre banques : 16,68 %).

(4) Moyennant une redevance de 2 %.

Dans le domaine de la **vidéocommunication**, la société en coopération avec Velec poursuit des travaux de développement et d'industrialisation dans le cadre du plan câble qui devrait aboutir au raccordement des premiers usagers à Montpellier et à Paris dès la fin de 1985. A terme la société entend occuper des positions fortes sur un marché qui doit évoluer vers les réseaux numériques à intégration de service.

De même le groupe entend mettre à profit son expérience dans les centraux téléphoniques privés pour déboucher sur une véritable **offre bureautique**.

Dans ce cadre, elle vise à développer sa gamme de produits en direction des terminaux informatiques ou monétiques et plus généralement vers la micro-informatique.

A ce titre, la C.G.C.T. a pris depuis 1983 des participations majoritaires ou minoritaires dans un certain nombre de petites entreprises :

- **Exelvision**, société de micro-informatique qui a été retenue comme fournisseur de l'Education nationale (participation de la C.G.C.T. : 64,95 %).

- **Euroterminal**, société fabriquant notamment des imprimantes et qui a été retenue également comme fournisseur de l'Education nationale (participation de la C.G.C.T. : 98,09 %).

- **S.E.P.I.A.** (Société d'études polymatiques et d'informatique appliquée), société qui met au point des terminaux et des micro-ordinateurs dont la fabrication et la commercialisation est transférée à la C.G.C.T. (participation de la C.G.C.T. : 50,58 %).

- enfin, la C.G.C.T. a pris en 1985 une participation de 15 % dans la société **Leanord** (ex-filiale d'Instrument S.A. appartenant au groupe Creusot-Loire) au côté de la S.F.E.N.A. (également société du secteur public) qui en détient 36 %. Leanord présentait la particularité d'avoir été retenu au sein d'une offre commune à Bull et à Thomson par le plan « informatique pour tous » ou « 120.000 ordinateurs » destinés à équiper en informatique les écoles, les collèges et les lycées.

**Bien que les investissements nécessaires à ces opérations ne soient pas considérables (1), il peut sembler paradoxal qu'une société en grande détresse financière procède à des prises de contrôle à répétition de petites entreprises.**

---

(1) 1,94 million de francs pour Exelvision, 3,6 millions de francs pour S.E.P.I.A., 3,9 millions de francs pour Euroterminal.

**Nul doute que l'on peut y voir une illustration de la spécificité des entreprises publiques et un exemple de « nationalisation silencieuses » financées sur fonds publics.**

Cette diversification se manifeste par une relative diminution de la part des marchés publics dans le chiffre d'affaires total du groupe et une plus grande variété dans les administrations clientes.

**ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ AVEC LES ADMINISTRATIONS**

(En millions de francs.)

	1980	1981	1982	1983	1984
Administration des P.T.T. ....	1.149	1.284	1.062	1.102	1.120
Autres administrations .....	25	74	95	117	131
Total administrations .....	1.174	1.358	1.157	1.219	1.251
En pourcentage du chiffre d'affaires total ...	59,5	60,1	56,5	56,2	44,7

Toutefois, les nouvelles activités de la C.G.C.T. restent orientées vers des acheteurs qui, lorsqu'ils ne sont pas des administrations *stricto sensu* (telle l'Education nationale dans le cadre du plan « informatique pour tous » qui intéresse directement Leanord, Exelvision et Euroterminal) appartiennent pour le moins au secteur public (tel le marché de 53 millions de francs des décodeurs de Canal Plus comptabilisés par la société dans ses marchés privés).

De surcroît, l'effort croissant de recherche et développement de la C.G.C.T. et de ses filiales, parmi lesquelles le Laboratoire central de télécommunications, est substantiellement relayé par des marchés d'études publics, voire des aides remboursables pour le développement, l'industrialisation et la commercialisation de certains matériels (1).

**DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT  
DU GROUPE C.G.C.T.**

(En millions de francs.)

	1980	1981	1982	1983	1984
Dépenses de recherche et développement autofinancées.....	39	41	85	145	175
Marchés d'études .....	121	129	140	125	183
Dépenses totales de recherche et de développement .....	160	170	225	270	358

(1) La C.G.C.T. a notamment reçu 4 millions de francs d'aides remboursables et 4 millions de francs de subventions pour le développement d'un autocommutateur privé de 80 lignes (décision notifiée en novembre 1983).

Dans ses orientations stratégiques, définies en octobre 1984, la C.G.C.T. exprime le souhait que cette contribution publique en matière de recherche et développement puisse croître en valeur pendant la durée du plan de l'entreprise de telle sorte que le volume d'études reste stable.

Ayant apuré dans les comptes de 1983 et 1984 les pertes prévisibles du contrat de la signalisation au Koweït, la C.G.C.T. espère retrouver en 1985 l'équilibre financier.

La vente de son siège social pour 280 millions de francs en mars 1985 devrait non seulement donner à la société des disponibilités de trésorerie qui viendront compléter les concours en capital de l'Etat (450 millions de francs), qui ont été effectivement versés dans le courant du premier semestre, mais également une amélioration équivalente du résultat net comptable. Le siège social étant complètement amorti, le montant de sa vente constituera un profit exceptionnel de l'exercice 1985.

**A terme, la C.G.C.T. voit son avenir dans le cadre d'un rapprochement avec un groupe européen de la filière électronique.**

Telles sont les intentions manifestées dans le plan d'entreprise de la société mais également dans la lettre de mission adressée à son président par l'autorité de tutelle, le ministère des P.T.T. (1).

L'espoir de la société tient au fait qu'elle représente désormais, notamment aux yeux de l'Etat client (les P.T.T.), le ferment d'une atteinte au récent monopole national constitué autour de la C.G.E. dans le domaine des télécommunications.

Une telle opportunité ne pourrait voir le jour que dans le cadre d'accords d'ouverture réciproque des marchés des télécommunications nationaux.

Dans cette hypothèse, la part de commandes en commutation publique garantie à la C.G.C.T. deviendrait pour la société un atout pour promouvoir une alliance avec un partenaire européen désireux de prendre pied sur le marché français. Il aurait pour contrepartie implicite un accord de même nature entre la C.G.E. et une société européenne de dimension plus modeste.

**Toutefois, à l'évidence, de telles perspectives dépassent largement le sort de la seule C.G.C.T. et dépendent en réalité des décisions stratégiques prises par la C.G.E. Or cette dernière ne semble pas précisément avancer dans cette voie.**

---

(1) Lettre de mission du 4 juillet 1984.

## **D. - BULL : LA FIN D'UN PROJET SÉDUISANT**

Les pouvoirs publics ont voulu, en 1982 lier le destin de l'informatique française à celui d'une entreprise détenue, en quasi totalité par l'Etat : le groupe Bull.

L'ampleur de ce nouveau pari pris sur une société qui, à travers ses avatars successifs, a connu par le passé bien des déconvenues, ne peut être analysé sans qu'auparavant soient rappelés les atouts d'un projet liant Bull et Olivetti sous l'égide de Saint-Gobain et mesurer toutes les conséquences de l'échec d'une telle ambition provoqué ou du moins accepté par les responsables de la politique industrielle française.

### **1. L'échec d'une coopération avec Saint-Gobain et Olivetti.**

En 1979, la Compagnie de Saint-Gobain, dans le cadre de sa stratégie de diversification, décide son entrée dans le domaine de l'électronique : le groupe français crée avec un partenaire américain, National Semi-Conductors, une filiale commune de fabrication de circuits intégrés (Eurotechnique) et rachète la participation (20 %) de la Compagnie générale d'électricité dans la compagnie des machines Bull, maison-mère de la société d'informatique franco-américaine C.I.I.-Honeywell Bull. Un an plus tard, Saint-Gobain acquiert 23 % du capital de la société italienne Olivetti spécialisée dans le matériel de bureau et grâce à l'apport de ces titres, prend le contrôle (51 %) de la Compagnie des machines Bull.

Enfin, début 1981, la participation du groupe Saint-Gobain dans Olivetti était portée à 33 % environ (1).

#### *a) Les atouts d'un projet européen.*

Nul doute que l'entrée en force de Saint-Gobain dans l'électronique, par une suite d'opérations simultanées de grande

---

(1) 38 % en termes de droit de vote.

ampleur, constituait un pari difficile, un véritable défi diront certains.

Les atouts d'un tel projet étaient à la mesure de ses difficultés.

Les synergies de l'ensemble ainsi formé - auquel ne manquait, provisoirement sans doute, qu'une compétence dans les télécommunications - apparaissaient évidentes : en amont les composants, l'informatique, la bureautique en aval.

Les apports des trois partenaires se complétaient :

- la puissance financière de Saint-Gobain et, davantage peut-être, la capacité de ses gestionnaires nécessaires à la remise en ordre de Bull ;

- la technicité de Bull dans les moyens et grands systèmes informatiques en coopération avec le groupe américain Honeywell,

- le dynamisme commercial, la compétence dans le bas de gamme (matériels de bureau et plus généralement bureautique) et l'implantation américaine d'Olivetti.

Certes, l'accord entre Saint-Gobain et Olivetti pouvait paraître d'une grande complexité (1) et comportait une part d'alliance personnelle entre les deux présidents, Roger Fauroux et Carlo de Benedetti.

Toutefois, pour les observateurs, la prise de contrôle à terme de la société italienne par le groupe français déjà bien implanté en Italie ne faisait guère de doute. Olivetti, au moment où Carlo de Benedetti prend sa direction, en 1978, est un fabricant moribond de machines à écrire, de machines à calculer et de matériel de bureau, sous capitalisé, lourdement endetté et qui n'a pas payé un dividende en quatre ans. La société avait donc besoin de financements importants pour assurer sa restructuration et son développement dans un secteur en forte croissance mais également en pleine évolution technologique. Le moment était bien choisi pour Saint-Gobain d'intervenir.

Il est vrai que la constitution d'un groupe franco-italien dans l'électronique sous l'égide de Saint-Gobain impliquait également une bonne entente entre le groupe de Roger Fauroux et sa filiale Bull ainsi qu'entre cette dernière et Olivetti.

(1) La participation française dans Olivetti était en réalité soit directe (15,87 % détenus par Bull, 3,02 % détenus par Saint-Gobain), soit indirecte par le truchement d'un bloc de contrôle détenant 30,05 % du capital et dans lequel Bull comptait pour un tiers au côté du groupe Benedetti et d'un groupe d'investisseurs italiens.

Or, il semble que Saint-Gobain, dès avant 1982, ait éprouvé quelques difficultés à prendre le contrôle effectif de Bull (1). Et Bull manifestait une réticence plus forte encore à l'égard d'une coopération avec Olivetti par crainte qu'elle tourne à l'avantage de la société italienne qui se serait vu confier les marchés en fort développement de la bureautique tandis que Bull aurait été confiné dans les grands et moyens systèmes aux taux de croissance plus modestes.

**Quoi qu'il en soit, le projet de nationalisation de Saint-Gobain bouleversait à l'évidence le processus de coopération avec Olivetti.**

L'annonce du retrait du groupe français de l'électronique, imposé par les stratèges gouvernementaux de la politique industrielle et justifié par la logique hexagonale de l'arsenal au nom de laquelle Bull était consacré champion national de l'informatique et Saint-Gobain renvoyé à ses activités traditionnelles, achevait de rendre sa liberté à Olivetti.

#### b) *La liquidation.*

Dès lors que son retrait de l'électronique était scellé, Saint-Gobain en bonne logique était désireux de céder sa participation dans Olivetti. Il en était de même de Bull dont les besoins de financement étaient considérables à la fois pour apurer ses lourdes pertes et pour procéder au désintéressement de son partenaire américain Honeywell.

##### 1° *Une carte bien mal jouée.*

A l'issue de longs atermoiements des pouvoirs publics, le dossier Olivetti a été réglé – fort mal – par un accord entre la société italienne, le Gouvernement français et la Compagnie générale d'électricité qui apparaît à cette occasion.

Au terme de cet accord conclu en novembre 1983, Olivetti rachetait 23 % de son capital, la C.G.E. reprenait le reliquat (10 %) et annonçait un accord de distribution et de coopération avec le groupe italien notamment dans le domaine de la machine à écrire.

**Cependant, la rumeur courait déjà d'une alliance A.T.T.-Olivetti.**

---

(1) L'ancien président de Bull ironisait encore sur le pari électronique de Saint-Gobain en écrivant dans *Le Monde* du 24 avril 1982 : « Eternelle tentation de l'industriel insatisfait de son domaine et qui pense réussir là où l'herbe lui semble plus verte... mais cache souvent un sol plus glissant que le verre poli ».



A l'époque, une déclaration des dirigeants d'Olivetti indiquait pourtant qu'ils «excluaient, de la manière la plus catégorique le rachat des parts françaises par A.T.T.». Un éventuel accord avec le groupe américain serait «purement commercial». Telle avait été, semble-t-il, l'assurance donnée au ministre français de l'Industrie (1) : Olivetti entendait poursuivre une collaboration étroite avec l'industrie française.

Olivetti tenait parole à la lettre puisque la participation française était reclassée auprès de deux fonds d'investissements publics américains, des sociétés du groupe, de trois instituts de crédits mobiliers italiens et pour le reliquat sur les marchés européens.

Cependant, fin décembre 1983, soit un mois plus tard, l'entrée d'A.T.T. dans le capital d'Olivetti à hauteur de 25 % était annoncée, assortie d'une option permettant de porter, dans un délai de cinq ans, cette participation à 40 %.

## *2° Des conséquences prévisibles.*

Trois observations peuvent être faites à l'issue de cette négociation manquée.

**- Les partenaires français ont, semble-t-il, bradé leur participation dans Olivetti.**

Les 23 % du capital ont été cédés à Olivetti au cours de 3.000 litres le titre ; Olivetti a reclassé ces parts au cours de 3.500 litres. L'augmentation de capital souscrite par A.T.T. s'est faite au cours de 4.300 litres soit, en définitive, 43 % de plus que le prix payé à Saint-Gobain et Bull. Le manque à gagner a été ainsi évalué à plus de 400 millions de francs.

**- Plus grave, la liberté rendue à Olivetti pose le problème des équilibres industriels en Europe dans les secteurs stratégiques de l'électronique.**

L'alliance Olivetti.-A.T.T. vise à l'évidence à constituer un pôle de convergence entre l'informatique et les télécommunications dans le cadre d'une stratégie que le président d'Olivetti qualifie de « globale et mondiale ».

Cette alliance a été effectivement complétée par une suite d'accords entre le groupe italien et d'autres partenaires américains (notamment Rank Xerox) ou japonais (Toshiba).

**- La coopération d'Olivetti avec le groupe C.G.E. ne s'est pas, à ce jour, concrétisée et, selon le partenaire français, doit être**

---

(1) M. Laurent Fabius.

« profondément remaniée » pour tenir compte de la nouvelle donne que constitue l'alliance A.T.T.-Olivetti. Il y a fort à parier que cette contrepartie, sinon cette consolation, accordée à la partie française dans le cadre de l'accord de novembre 1983, reste sans lendemain.

De même, Bull admet sans difficulté que le seul lien existant encore entre l'informaticien français et la société italienne par le truchement de **Logabax** (65 % Olivetti, 35 % Bull) n'a plus de raison d'être et sera dénoué dès que possible (1).

**Ainsi, la France a laissé échapper sans contrepartie un atout déterminant qu'elle possédait de surcroît dans un cadre européen.** Le développement spectaculaire d'Olivetti depuis 1982 en témoigne : son chiffre d'affaires consolidé est passé de 2.887 milliards de liras en 1982 à 4.574 milliards de liras en 1984 (+ 64,6 %) et son résultat consolidé, 102,8 milliards de liras en 1982, 295,3 milliards de liras en 1983, enregistre en 1984 une nouvelle et très nette amélioration pour atteindre 356 milliards de liras, soit une progression en deux ans de 246 %.

**Il est peu de décisions de politique industrielle prises depuis 1981 dont les conséquences soient aussi graves, où la responsabilité de ceux qui en ont été les auteurs soit aussi lourde.**

## 2. L'ampleur du défi informatique français.

Consacré champion national de l'informatique, le groupe Bull doit surmonter le poids d'un passé difficile doublé du traumatisme récent de la nationalisation. Il bénéficie pour ce faire d'une sollicitude toute particulière des pouvoirs publics, notamment de l'Etat actionnaire. C'est dire l'ampleur du pari engagé que, dans l'état actuel des choix effectués, ni le groupe ni notre pays ne peuvent se permettre de perdre.

### a) *L'ultime avatar de Bull.*

L'histoire de l'informatique française est marquée par une succession de restructurations difficiles.

---

(1) La réponse de Bull au questionnaire du Rapporteur est, à cet égard, éloquente : « A ce jour, Bull n'a pu jouer aucun rôle au sein de Logabax et la coopération envisagée n'a donné aucun résultat ».

1° Une série de bouleversements...

Créée en 1933, la **Compagnie des machines Bull (C.M.B.)** concluait en 1964 un accord avec la société américaine General Electric portant création de deux filiales communes de production, de recherche et de commercialisation. En 1966, la société américaine devenait majoritaire dans ces deux filiales avant de laisser la place, en 1970, à Honeywell, autre société américaine à qui elle cède ses intérêts dans le secteur informatique.

En 1966 également, au titre du plan calcul, était créée la **Compagnie internationale pour l'informatique (C.I.I.)** par fusion de différentes sociétés appartenant à la Compagnie générale d'électricité, à Thomson et au groupe Schneider.

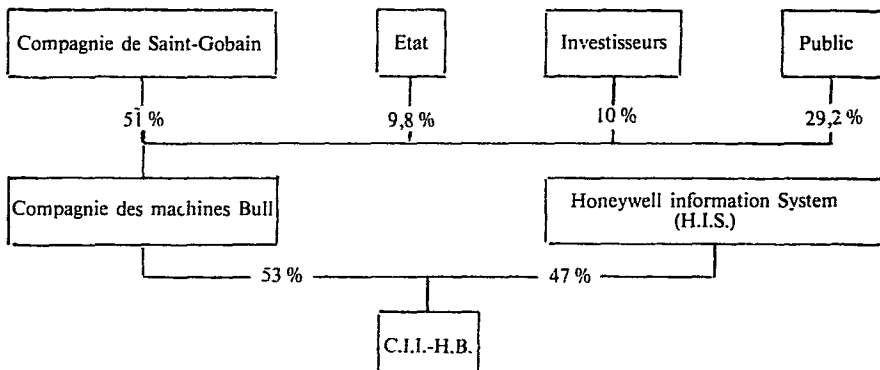
A l'issue de l'échec du projet européen Unidata, qui devait associer la C.I.I. française, dont le rôle devait être déterminant du point de vue technologique, à la société allemande Siemens et au groupe hollandais Philips, la fusion de C.I.I. et Honeywell-Bull est annoncée en mai 1975, non sans que les activités mini-informatique de la C.I.I. soient détachées et remises à Thomson pour devenir la S.E.M.S. (Société européenne de mini-informatique et de système).

Dans le nouvel ensemble, la Compagnie des machines Bull détient la majorité (53 %) au côté d'Honeywell désormais minoritaire (47 %).

Enfin, comme il a été dit, Saint-Gobain succède à la C.G.E. dans le capital de la C.M.B. et en prend le contrôle en 1980.

**Ainsi, à la veille des nationalisations, le groupe Bull était à la fois le fruit de fusions successives et avait vu son actionnariat se transformer substantiellement au fil des années.**

STRUCTURE DU GROUPE BULL  
A LA VEILLE DES NATIONALISATIONS

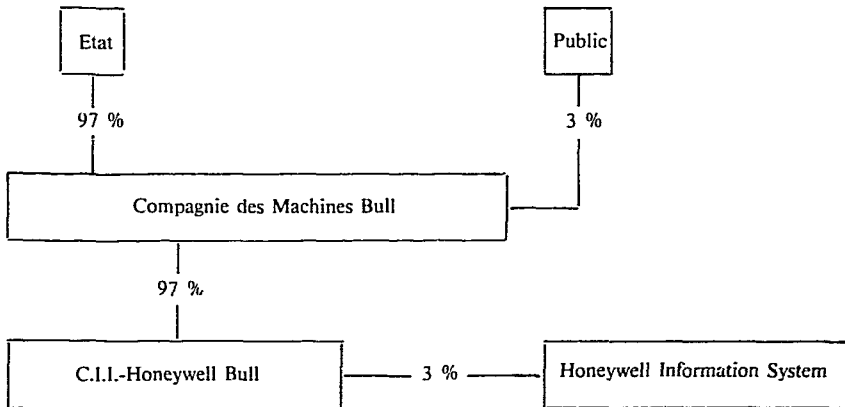


2° ... dont la nationalisation est le dernier épisode.

La nationalisation de Saint-Gobain en 1982 donnait à Honeywell la possibilité juridique de rompre le partenariat avec Bull. Ce retrait correspondait à la volonté du Gouvernement français issu des urnes de 1981 dont le programme comportait la nationalisation de C.I.I.-Honeywell Bull (1).

A la suite de négociations conclues en avril 1982 (2), la C.M.B. rachetait une partie de la participation d'Honeywell dans C.I.I.-Honeywell Bull qui se trouvait ramenée à 19,9 % puis à 3 % en raison des augmentations de capital souscrites par le partenaire français mais non suivies par le groupe américain.

STRUCTURE DU GROUPE BULL EN 1983



Le retrait Honeywell s'est accompagné de surcroît d'une restructuration du secteur public dans le domaine de l'informatique : Bull, à la demande des pouvoirs publics et conformément à sa vocation de « champion national de l'informatique », a repris la société Transac appartenant au groupe de la Compagnie générale d'électricité et la S.E.M.S. ainsi que le

(1) Programme commun de gouvernement (1973) : « ... dès son installation, le Gouvernement procédera à la nationalisation des groupes suivants : ... b) ... Honeywell Bull... »

110 propositions du candidat François Mitterrand (1981); proposition n° 21 : « le secteur public sera élargi par la nationalisation des neuf groupes industriels prévus dans le programme commun et le programme socialiste... ».

Discours programme de Pierre Mauroy (Assemblée nationale, 10 juillet 1981) : « Des négociations seront immédiatement ouvertes avec les dirigeants de trois groupes : C.I.I.-Honeywell Bull, I.T.T. France, Roussel Uclaf, qui pour des raisons spécifiques ne pourront pas relever de la prochaine loi de nationalisation ».

(2) Voir en annexe II (Le coût de l'acquisition du secteur public) les modalités du rachat des intérêts d'Honeywell e. de la prise de contrôle de la Compagnie des machines bull.

département Activité périphérique appartenant au groupe Thomson (1).

Ces sociétés qui représentaient au moment de leur reprise, près du cinquième du chiffre d'affaires de Bull ont imposé au groupe, par ailleurs en pleine réorganisation, de nouveaux problèmes de chevauchement de gammes et d'intégration d'équipes et de réseaux commerciaux sans même mentionner le coût de leur acquisition (2) et les financements nécessaires à leur développement.

Selon les dires mêmes de M. Francis Lorentz, directeur général de la société (3), cette opération de reprise « nécessaire pour S.E.M.S. et Transac... survenait au pire moment » pour Bull.

**Ainsi, la nationalisation et ses prolongements ont entraîné pour Bull, dont le passé à cet égard semblait suffisamment riche, de nouveaux bouleversements : éviction de Saint-Gobain, retrait d'Honeywell, reprise de Transac et de S.E.M.S.**

Ayant de surcroît dénoué toute relation avec Olivetti, Bull se retrouve en quelque sorte « enfin seul » dans un tête à tête avec l'Etat actionnaire et autorité de tutelle.

Les problèmes issus du passé ne continuent pas moins de peser d'autant plus lourdement qu'ils se conjuguent aux traumatismes récents.

Bull, fondamentalement, souffre d'avoir connu trop d'agréations successives entraînant d'importantes redondances, la gestion coûteuse de lignes de produits disparates, de systèmes d'exploitation différents.

Selon son directeur général, Bull doit ainsi consacrer la moitié de ses forces à assumer les choix du passé, conditions selon lui nécessaires au maintien du fonds de commerce du groupe (satisfaction de la clientèle ayant fait confiance aux matériels de Bull) et aux développements futurs.

Davantage, toujours selon Francis Lorentz, le drame de Bull depuis vingt ans tient dans le débat public entretenu sur sa stratégie et ses alliances, qui a provoqué l'inquiétude de sa clientèle, attisé les querelles internes et alimenté les dossiers de la concurrence.

Il est vrai que du fait de ces mouvements l'image de Bull s'est détériorée dans le passé aux yeux d'une clientèle souvent captive

---

(1) Il n'est pas sans intérêt de rappeler que la S.E.M.S. avait été précédemment (en 1976), détachée de C.I.L.-Honeywell Bull au profit de Thomson.

(2) 265 millions de francs pour Transac, 15 millions de francs pour la S.E.M.S.

(3) Interview du 4 mars 1985 dans la revue *Ordinateurs*.

au nom de la préférence nationale et du respect des quotas d'achats publics.

**Paradoxe toutefois que cet « appel à l'oubli » (1) dès lors que la nationalisation a pour premier effet, obéissant à des motifs idéologiques et non économiques, de placer les groupes publics au cœur du débat politique.**

*b) Une situation financière en voie de redressement grâce à un afflux de fonds publics.*

Bull s'est assigné, à l'occasion de la signature de l'avenant du 25 août 1984 à son contrat de plan, l'objectif d'un retour à l'équilibre de ses comptes en 1985.

Les résultats de 1984, encore fortement déficitaires, traduisent toutefois une amélioration due, pour partie, à une plus grande rigueur de gestion de l'entreprise mais également à l'effet cumulé d'un effort public exceptionnel en sa faveur.

*1° Une relative amélioration des comptes.*

La situation financière de Bull s'est extraordinairement dégradée depuis 1981, comme en témoigne l'évolution des résultats tant de la Compagnie des machines Bull que du groupe.

**RÉSULTATS NETS DE LA COMPAGNIE DES MACHINES BULL**

(En millions de francs.)				
1979-1980	1980-1981	1981-1982	1982-1983 (1)	1984
+ 40,8	+ 77,8	- 105,5	- 1.523,4	- 409,3

(1) L'exercice de la Compagnie des machines Bull a duré exceptionnellement 18 mois en 1982-1983 (1<sup>er</sup> juillet 1982-31 décembre 1983) afin de faire coïncider, à compter de 1984, l'exercice avec l'année civile.

L'appréciation de l'évolution des résultats consolidés du groupe est plus difficile du fait de modifications dans la présentation des comptes, consolidés jusqu'en 1983 au niveau de la C.I.I. Honeywell-Bull, puis à compter de 1983 au niveau du groupe Bull.

(1) Cf. également l'interview donné à la revue *Ordinateurs* du 4 mars 1985 : « C'est une faiblesse de l'informatique française d'avoir été victime, dans le passé, de querelles trop nombreuses. Querelles souvent attisées par l'extérieur de l'entreprise puisque l'informatique était devenue un enjeu politique ».

RÉSULTATS CONSOLIDÉS

	(En millions de francs.)				
	1980	1981	1982	1983	1984
CII Honeywell Bull consolidé .....	+ 180,2	- 449,2	- 1.351,1	- 596,0	-
Groupe Bull .....	-	-	-	- 625,2	- 489,0

Ainsi, en trois ans, le cumul des pertes de la Compagnie des machines Bull s'est élevé à près de 2.040 millions de francs.

D'avantage, les exercices 1981-1982 et 1982-1983 ont été marqués par des éléments exceptionnels.

En effet, la Compagnie de Saint-Gobain, à la demande des pouvoirs publics, a dû abandonner pour 520 millions de francs de créances qui ont constitué autant de produits exceptionnels pour Bull, répartis à hauteur de 328 millions de francs en 1981-1982 et 192 millions de francs en 1982-1983.

Pour ce dernier exercice, Bull a également constaté la plus-value résultant de la liquidation de la participation française dans Olivetti. Cette cession qui a rapporté à la société 1.136,3 millions de francs s'est traduite dans les comptes par une plus-value nette de 113 millions de francs.

Ainsi, en l'absence de ces deux circonstances bénéfiques, les déficits de la compagnie se seraient aggravés de 633 millions de francs pour atteindre la perte proprement abyssale de 2.673 millions de francs.

L'exercice 1984, tout en restant fortement déficitaire, comporte toutefois l'indice d'une amélioration.

Au niveau consolidé, les pertes annuelles du groupe auront été ainsi réduites de 15 % du chiffre d'affaires environ en 1982 à 5,4 % en 1983 et 3,6 % en 1984.

L'évolution apparaît donc favorable.

**Il ne reste pas moins que le niveau absolu des pertes enregistrées apparaît pour le moins surprenant dans un secteur économique en pleine croissance.** Les responsables du groupe s'alarment eux-mêmes que Bull soit la seule entreprise informatique à afficher des pertes (1).

(1) Plan d'adaptation économique et social, 30 octobre 1984, page 1.

Il n'en est pas moins vrai également que cette amélioration relative doit beaucoup à l'ampleur des concours publics dont le groupe a bénéficié.

## 2° Des concours publics considérables.

Parmi les groupes dits « de la filière électronique », Bull a été indubitablement favorisé dans l'allocation des ressources publiques de sorte que les dirigeants du groupe peuvent déclarer avec satisfaction que l'actionnaire « a su prendre ses responsabilités ».

Le contrat de plan conclu entre l'Etat et la société le 10 février 1983 fait état d'un **apport en capital** de 1.500 millions de francs pour 1983 (1).

L'avenant à ce contrat de plan signé le 24 août 1984 comporte une innovation remarquée : l'Etat y souscrit un **engagement pluriannuel** de dotations en capital de 1.000 millions de francs par an de 1984 à 1986.

Cet engagement a été jusqu'à ce jour (exercice 1985) respecté et constitue une **assurance non négligeable** pour Bull qui échappe à la négociation annuelle des concours de l'Etat actionnaire, plus difficile chaque année en raison des impératifs de rigueur budgétaire et des besoins croissants des groupes publics de la sidérurgie et de l'automobile.

Ces apports en capital de l'Etat ont été en outre complétés par des financements accordés dans des conditions favorables, notamment des **prêts participatifs** et des prêts du Fonds industriel de modernisation (F.I.M.).

### RÉCAPITULATION DES CONCOURS REÇUS PAR BULL

(En millions de francs.)

	1982	1983	1984	1985
Dotations en capital .....	»	1.500	1.000	1.000
Prêts participatifs .....	750	»	400	»
Prêts du F.I.M. ....	»	»	»	200

Bull a notamment reçu une part substantielle (750 millions de francs) de l'enveloppe de prêts participatifs de 3.000 millions de francs demandés aux banques nationalisées en juillet 1982 (1).

(1) Voir chapitre premier pour les modalités selon lesquelles l'Etat s'est acquitté de cette somme.

(2) Prêt d'une durée de quinze ans, remboursable *in fine*, doté d'un taux d'intérêt fixe de 5,5 % pour les cinq premières années et d'une clause de participation à compter de l'exercice 1985.

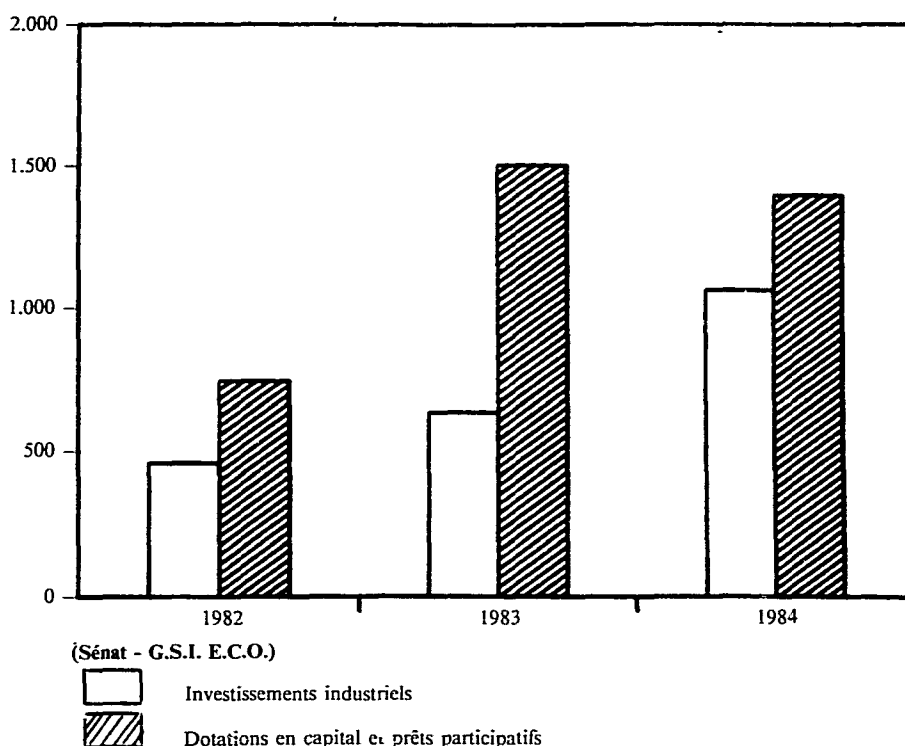


En décembre 1984, la société a reçu un nouveau prêt participatif de 400 millions de francs accordé par une filiale du Crédit national (1).

Enfin, dans le cadre d'un programme de modernisation de l'outil de travail et de la mise en fabrication de produits pour le traitement de l'informatique (localisé aux Clayes, à Angers, Joué-les-Tours et Belfort) le groupe a reçu un prêt du F.I.M. de 200 millions de francs représentant plus de 60 % du montant de l'investissement.

#### CONCOURS EN CAPITAL ET INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS (1)

(En millions de francs.)



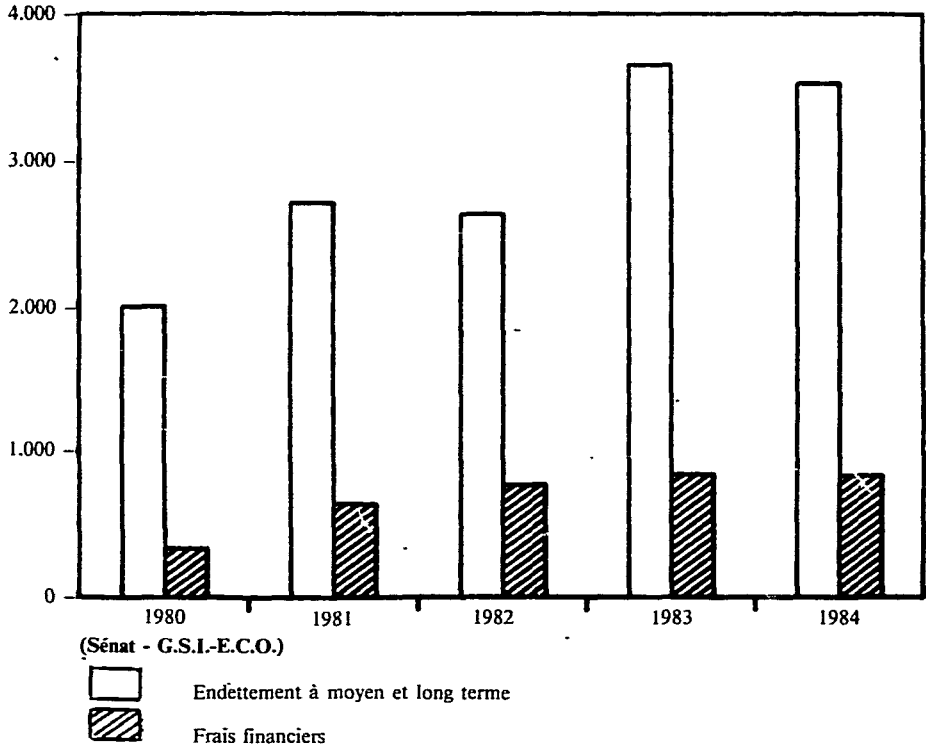
(1) C.I.L.-Honeywell Bull de 1980 à 1982, groupe Bull en 1983 et 1984.

(1) Prêt d'une durée de douze ans, amortissement en 8 tranches annuelles avec un différé de quatre ans, doté d'un taux d'intérêt fixe de 4,5 % pour les deux premières années, puis de 6 % pour les deux années suivantes et d'une clause de participation à compter de l'exercice 1987.

L'ensemble de ces concours a permis tout d'abord au groupe Bull de contenir son **endettement** et ses **frais financiers** qui atteignaient des niveaux insupportables.

**ENDETTEMENT À MOYEN ET LONG TERME ET FRAIS FINANCIERS (1)**

(En millions de francs.)



(1) C.I.I.-Honeywell Bull de 1980 à 1982, groupe Bull en 1983 et 1984.

**ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT ET DES FRAIS FINANCIERS DU GROUPE BULL**

(En millions de francs.)

	C.I.I. Honeywell Bull consolidé				Groupe Bull	
	1980	1981	1982	1983	1983	1984
Endettement à plus d'un an (1) ..	1.994,1	2.698,4	2.619,6	2.351,6	3.648,9	3.519,6
Frais financiers .....	337,4	636,8	772,3	681,5	839,9	829,4
En pourcentage du C.A. ....	5,36	8,67	9,49	6,84	7,22	6,1

(1) Hors prêts participatifs.

Ainsi les frais financiers bruts qui ont atteint jusqu'à 9,49 % du chiffre d'affaires en 1982 s'inscrivent désormais sur une pente décroissante. Toutefois, ils restent fort au-dessus de la norme (2 à 3 %) qui est celle du domaine d'activité de Bull.

En second lieu, grâce à ces concours, le groupe a été en mesure de réaliser un programme **d'investissement** important (1).

**MONTANT DES INVESTISSEMENTS**

	C.I.I. Honeywell Bull consolidé				Groupe Bull	
	1980	1981	1982	1983	1983	1984
En millions de francs .....	345	479	463	555	636	1.070
En pourcentage du C.A. consolidé	5,5	6,5	5,7	5,6	5,5	7,9

En outre l'aide de l'Etat a permis à Bull de poursuivre son **effort de recherche et de développement.**

Le contrat de plan comporte également à ce titre des engagements des pouvoirs publics. En effet, la réalisation de l'objectif de retour à l'équilibre des comptes suppose certes une forte réduction des frais financiers (dotations en capital) mais également « **des concours financiers des pouvoirs publics au titre de la recherche et du développement** ».

Ainsi, Bull devrait, tout en allégeant sa propre contribution à environ 7 % du chiffre d'affaires – plus faible que celui consenti

(1) Voir histogramme page 187.

au cours des dernières années note le contrat de plan – maintenir, grâce aux concours publics, un effort de recherche et développement « lui garantissant la maîtrise permanente des produits stratégiques du groupe. »

#### EFFORT DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

	C.I.I. Honeywell Bull consolidé				Groupe Bull	
	1980	1981	1982	1983	1983	1984
Recherche et développement total en pourcentage du C.A. ....	9,9	10,1	10,9	10,1	10,8	10,0
Recherche et développement autofinancé en pourcentage du C.A. ,	8,6	9,1	9,3	7,0	8,2	7,6
Aides publiques au financement des études (en millions de francs) .....	30	29	67	271	271	288

On notera la forte progression, à compter de 1983, des fonds publics accordés au titre de la recherche. Le financement des études devrait encore progresser pour atteindre 480 millions de francs en 1986 (1).

Ainsi, compte tenu de l'effort exceptionnel consenti par les pouvoirs publics en faveur du groupe mais également d'une remise en ordre progressive de ses affaires, le président de Bull estime « avoir une chance raisonnable d'approcher l'équilibre en 1985 ».

Cette restriction par rapport à l'engagement souscrit dans l'avenant au contrat de plan signé le 24 août 1984 s'explique notamment par l'évolution du dollar qui pénalise une entreprise dont les exportations sont essentiellement tournées vers l'Europe alors que ses achats, notamment de composants et de périphériques, sont, pour une large part, et structurellement, libellés en dollars.

#### c) *Quelle stratégie pour Bull ?*

Après deux ans d'incertitude marqués par les projets de nationalisations, puis les négociations avec Honeywell aboutissant

(1) Plan d'adaptation économique et sociale du 30 octobre 1984.

au retrait du groupe américain, les attermoissements à l'égard de la participation française dans Olivetti, la reprise enfin de Transac et de Sems, le groupe Bull se devait, dans un premier temps, de remettre de l'ordre dans sa gestion et ses structures avant de tenter de définir une stratégie.

1° *Une remise en ordre nécessaire.*

Au terme d'une réorganisation opérée en 1983-1984, Bull s'articule désormais autour de filiales ou de divisions industrielles spécialisées, responsables de la conception, de la production et de la rentabilité des lignes de produits :

- **Bull Systèmes** pour les minis, moyens et grands systèmes de gestion ;

- **Bull Sems** pour la mini-informatique industrielle et scientifique ;

- **Bull Périphériques** pour les unités périphériques (disques, bandes, imprimantes, imprimantes non impact, etc.) ;

- **Bull Transac**, dont dépend **Bull Micral**, pour les terminaux, la micro-informatique, les stations bureautiques et l'informatique distribuée ;

- **Bull CP8** pour les cartes à microprocesseurs.

Au-delà de la réorganisation des structures, la remise en ordre du groupe a porté sur ses conditions d'exploitation.

Les déboires passés venaient largement, dans le cadre protégé de marchés publics garantis, d'une insuffisante maîtrise de l'outil industriel et de la maintenance : sous-utilisation des capacités de production, défaillance des produits qui atteignait des taux inacceptables tant en raison du coût élevé des matériels que de leur importance stratégique pour le client, non-respect enfin des délais de livraison.

Il semble qu'une nette amélioration soit observée dans ce domaine, notamment dans l'usine d'Angers (produisant les moyens et grands systèmes DPS 7 et DPS 8 qui sont le noyau dur du fonds de commerce de Bull) à la fois grâce à une réorganisation des méthodes et d'importants investissements.

Plus généralement, la politique du groupe insiste fortement sur la qualité pour laquelle un programme spécifique a été mis en place ainsi que sur les efforts nécessaires sur le plan commercial et de réduction des coûts de fonctionnement.

**Ainsi, Bull découvre progressivement les impératifs d'une gestion obéissant à des critères économiques plus orthodoxes.**

Cette plus grande rigueur s'accompagne d'un plan d'adaptation sociale coûteux en **emplois** puisqu'il prévoit, d'ici à la fin de 1985, la suppression de 840 postes, le non remplacement d'un certain nombre de départs naturels et le transfert de 260 emplois compensé partiellement par l'embauche de 200 spécialistes nécessaires à l'évolution du groupe.

Cette réduction des effectifs a constitué indubitablement un choc pour le personnel qui s'estimait protégé par son appartenance au secteur public, par les caractéristiques de son activité s'exerçant sur des marchés en forte croissance et peut-être également par la politique du groupe caractérisée, dans un passé récent, par une substantielle croissance des effectifs passant de 15.376 à la fin de 1980, à 16.806 à la fin 1982, soit une progression de 9,3 % en deux ans.

## *2° Une série d'accords internationaux.*

Les alliances et les coopérations constituent l'un des axes stratégiques affichés par le groupe Bull qui affirme son souci de ne pas dépendre d'un seul partenaire.

La renégociation des accords avec **Honeywell** s'inscrit dans ce cadre : elle permet à la société française de continuer d'exploiter les licences du groupe américain mais, à la différence des accords antérieurs, sur une base désormais onéreuse comportant de surcroît, à divers titres (fabrication, usage du nom, marque...) un minimum garanti pour une période de cinq ans.

Ce sont au total environ 160 millions de dollars (1) qui seront versés à Honeywell jusqu'en 1987 et qui viennent s'ajouter au prix de rachat de sa participation dans C.I.I.-Honeywell Bull (1.026 millions de francs).

La question se pose de savoir si le prix payé pour ce réaménagement des liens avec Honeywell est totalement justifié à un moment où les positions du groupe américain en informatique apparaissent particulièrement fragiles eu égard notamment à l'importance croissante de son partenaire **Nippon Electric Corporation (N.E.C.)**.

C'est dans ce cadre que Bull se trouve partie prenante d'un accord au terme duquel il distribuera en France et dans les pays couverts par son réseau de vente (2) les systèmes de très grande puissance de N.E.C. complétant ainsi son catalogue vers le haut de gamme.

---

(1) Soit environ 1.500 millions de francs

(2) Honeywell se réservant la distribution de ces matériels dans sa zone d'influence : Etats-Unis, Canada, Italie, Grande-Bretagne, Australie.

Cet accord, portant sur des matériels non compatibles avec ceux d'I.B.M., vient après l'échec de l'investissement fait par Bull, conjointement avec d'autres groupes informatiques (Sperry, Digital Equipment,...) dans la société américaine **Trilogy** chargée de mettre au point des composants d'une technologie radicalement nouvelle susceptibles d'entrer dans la fabrication d'un ordinateur haut de gamme concurrent de ceux d'I.B.M.

L'abandon d'un tel projet initié en 1981 s'est traduit dans les comptes de Bull par une perte de 77 millions de francs.

D'autres accords ponctuels ont été conclus par le groupe informatique français dans le souci de compléter son offre de matériel.

- En vertu d'un accord avec la société américaine **Convergent technology**, Bull a obtenu la licence de fabrication des stations bureautiques d'origine Convergent. Cet accord de licence se double d'un engagement d'achat de matériel souscrit par Bull pour un montant de 15 millions de dollars à réaliser avant la fin 1986 mais également d'une ouverture du capital de la société américaine au groupe français.

- Bull a également conclu un accord avec une autre société américaine **Ridge Computers**, portant sur l'introduction à son catalogue d'un système « megamini » à vocation industrielle et scientifique. Cet accord qui s'accompagne également d'une entrée de Bull dans le capital et le conseil d'administration de la société américaine revêt une importance particulière pour le groupe français qui voyait dans la diffusion de ce matériel la possibilité de redresser la situation de sa filiale Bull Sems (reprise à Thomson) et de corriger une image passablement ternie auprès des scientifiques, des universitaires et des chercheurs qui précisément font la réputation des matériels, forment les futurs clients et les futures recrues et de surcroît développent les applications qui sont un argument de vente des matériels.

La perspective d'être le seul à offrir des matériels « sous emballage tricolore » à des clients essentiellement publics (laboratoires, universités...) s'est toutefois évanouie du fait d'un accord identique conclu entre Matra et Norsk-Data (1) : un exemple, selon les dirigeants de Bull, de concurrence regrettable.

A ces accords par produits, le groupe Bull a ajouté une coopération dans le domaine de la recherche fondamentale avec I.C.L. (Grande-Bretagne) et Siemens (R.F.A.) au sein du **Centre européen de recherche de l'industrie informatique européenne**.

---

(1) Voir D. Matra : *le joker des nationalisés*.

Cette démarche pragmatique qui laisse à chaque partenaire une grande liberté de développement des produits présente en outre l'avantage, selon Bull, de n'avoir pas suscité l'intervention des autorités de tutelle françaises qui se seraient emparées du dossier d'une coopération plus poussée... La « dépolitisation » de l'informatique française impose en quelque sorte au groupe public l'adoption d'un profil discret.

### 3° Tenir compte des évolutions inéluctables.

Le maître mot de la stratégie de Bull semble désormais être l'ouverture et tout d'abord l'ouverture de son offre.

L'objectif du groupe est d'atteindre à partir de 1986-1987, en bureautique et informatique distribuée (micro-ordinateurs, stations de travail, terminaux, une partie des mini-ordinateurs et les applications spécialisées), un chiffre d'affaires équivalent à celui des moyens et grands systèmes.

Son ambition est de proposer non seulement des produits mais aussi des solutions ouvertes, c'est-à-dire capables de coexister dans un même parc avec les produits d'autres constructeurs, globales c'est-à-dire intégrant un ensemble de produits standard et de service, sectorielles c'est-à-dire répondant aux besoins spécifiques de certains métiers ou activités.

Ce faisant, le groupe préfère « ajouter son génie propre à des coopérations plutôt que de vouloir tout faire lui-même » (1).

Il prend en compte également le mouvement de **standardisation**, moins voulu qu'imposé notamment par l'émergence de microprocesseurs de plus en plus puissants autour desquels est construite l'architecture des ordinateurs.

Ainsi, le micro-ordinateur de Bull récemment mis en vente, le Micral 30, a été conçu autour d'un microprocesseur disponible sur le marché et d'un système d'exploitation ouvert autour duquel existe déjà un nombre considérable de logiciels développés pour les matériels I.B.M.

De même, le groupe a pris conscience de la nécessaire **convergence des technologies de l'informatique et des télécommunications** en passant un accord ponctuel avec Jeumont-Schneider, spécialiste de la téléphonie privée, sortant par là-même de l'épure initiale qui voulait confiner le groupe dans la seule informatique. On est bien loin cependant des accords internationaux dans ce domaine, tels I.B.M.-Rolm ou A.T.T.-Olivetti dont les implications apparaissent déjà considérables.

---

(1) Voir interview de M. Jacques Stern, président de Bull à *Ressources informatiques* (janvier-février 1985).



Le problème désormais tient dans la capacité de Bull à affronter un monde concurrentiel dont les règles de jeu subissent des bouleversements extrêmement rapides levant progressivement les barrières s'opposant à l'entrée de nouveaux compétiteurs selon le schéma observé déjà actuellement dans le domaine de la micro-informatique.

La survie des groupes dans un marché désormais très ouvert se jouera sur leur maîtrise des coûts et la longueur des séries dans un contexte de réduction des marges unitaires.

**Il s'agit en quelque sorte d'un véritable choc culturel qui est exigé du groupe informatique français.**

**Son statut public, même s'il lui fournit des moyens financiers considérables, ne favorise pas nécessairement sa rapidité d'adaptation.**

## **E. - MATRA : LE JOKER DES NATIONALISÉS**

Contrôlée à 51 % par l'Etat français, la société Matra présente une image tout à fait spécifique au regard des règles habituelles de la nationalisation.

Sous réserve d'inflexions parfois substantielles, la société consolide, à partir de son fonds de commerce militaire et spatial, une diversification difficile dans l'immédiat.

### **1. Une nationalisation négociée.**

Matra n'a pas été nationalisée au sens où ses propriétaires se seraient pliés à une décision de la puissance publique.

La spécificité de Matra, dont la branche armements était seule visée dans le programme de nationalisations du 10 juillet 1981 (1), l'a écartée de la liste des sociétés nationalisées par la loi du 11 février 1982.

Il n'en reste pas moins que son président et ses actionnaires ont dû accepter une prise de contrôle par l'État.

---

(1) Discours de M. Pierre Mauroy, Premier ministre, à l'Assemblée nationale.

Mais ils ont pu y mettre des conditions qui, semble-t-il, préserve pour l'essentiel la liberté d'action de l'entreprise.

a) *La consistance préservée du groupe.*

Les dirigeants de Matra ont tout d'abord obtenu que l'entreprise ne soit pas disloquée.

En effet, comme il a été dit, seule la nationalisation de la branche armements était initialement prévue. Une telle solution aurait à coup sûr condamné les autres activités du groupe qui ne pouvaient se développer sans l'appui financier et le creuset technologique que représentait le secteur militaire.

La seule exception a été la sortie des **actifs médias** (1) apportés à une société nouvelle (Multi Média Beaujon) dont les parts ont été réparties entre les actionnaires de Matra existant avant sa prise de contrôle par l'Etat.

Mais le potentiel strictement industriel du groupe a été respecté.

Davantage, le **problème des filiales communes avec des partenaires étrangers** a trouvé une solution permettant la survie de ces associations.

C'est ainsi que Matra a pu poursuivre sa coopération dans le domaine de microprocesseurs avec la société américaine Harris Corporation au sein de leur filiale commune **Matra-Harris Semi Conducteur** grâce à une modification de la composition du capital. La participation de Matra a été ramenée de 51 % à 49,9 % et celle de Harris portée de 49 % à 49,9 %, les 0,2 % restants étant détenus par des personnes physiques « neutres », en réalité appartenant à l'état-major de Matra.

Cette modification du capital exigée par le partenaire étranger qui refusait de se maintenir dans une société qui aurait été contrôlée indirectement par l'Etat français, a été acceptée par les pouvoirs publics dans le cadre des accords de prise de contrôle de Matra.

Un schéma identique s'est appliqué au Groupe d'intérêt économique **Cimatel** constitué entre Matra-Harris Semi Conducteur et Intel Corporation et à **Matra-Informatique**, filiale commune avec Data-Point. Il a été retenu, par la suite, pour les opérations communes menées avec les sociétés américaines Tandy (création de **Matra-Tandy**, société de micro-informatique) et

---

(1) Voir en Annexe II (Le coût d'acquisition du secteur public) les modalités de la prise de contrôle de Matra par l'Etat.

G.C.A. (création de **Matra-G.C.A.**, production de machines à fabriquer les circuits imprimés).

Cette composition du capital (49,9 %/49,9 %) assez inhabituelle, outre qu'elle permet à Matra de préserver ses investissements en commun avec ses partenaires américains, offre l'avantage de faire échapper ces filiales communes aux contraintes inhérentes à l'appartenance au secteur public.

Ainsi, Matra en 1984 a-t-il pu réduire à 20 % sa participation dans Matra-Informatique, devenue Data-Point Matra-Informatique, sans commettre d'infraction aux règles de transfert des entreprises du secteur public au secteur privé.

Il est vrai toutefois que l'on peut s'interroger sur le caractère réellement contraignant de règles si souvent transgressées.

*b) Une nationalisation à 51 % par apport de fonds propres.*

Si la nationalisation de Matra ne s'est pas cantonnée, à la demande même de ses dirigeants, à la seule branche armements, elle s'est limitée à une prise de contrôle à 51 %.

Cette procédure que le président de la commission des Finances du Sénat avait souhaitée comme un moindre mal pour l'ensemble des sociétés dont la nationalisation était prévue en 1981, s'est accompagnée de surcroît d'un apport de fonds propres de l'Etat.

En effet, la prise de contrôle de Matra s'est effectuée pour partie par souscription d'une augmentation de capital réservée à l'Etat.

Ce faisant, la société a bénéficié d'apports d'argent frais de 700 millions de francs environ lui permettant de poursuivre son développement.

**Cet apport a été d'autant plus précieux que Matra n'a pas été l'objet par la suite d'une priorité de l'Etat actionnaire** dont les moyens financiers ont été accaparés par les sociétés nationalisées en difficulté dont la liste est fort longue : Matra n'a reçu aucune dotation en capital depuis 1982 mais seulement un prêt participatif de 450 millions de francs versé en janvier 1984 par une filiale du Crédit national dans le cadre du règlement du dossier Manurhin et ne comportant pas de surcroît d'avantages exorbitants dans ses conditions de rémunération ou de remboursement.

Davantage, si la souscription de l'augmentation de capital a été effectivement libérée en mai 1982 avec jouissance au premier janvier 1982 - l'Etat a de fait perçu au titre de l'exercice 1982 48,1 millions de francs de dividendes -, la somme correspon-

dante, soit 686 millions de francs (capital et primes), a été bloquée jusqu'en novembre 1983, date à laquelle la société en a retrouvé la disponibilité « étant entendu, comme le note le contrat de plan conclu à cette date entre Matra et l'Etat, que l'entreprise réservera l'essentiel de ses capitaux permanents à la réalisation des objectifs du plan ».

**Cette indifférence de l'Etat actionnaire, passé le déboursement – tardif et sous condition – des sommes nécessaires à la prise de contrôle de Matra, présente des avantages mais également des inconvénients.**

Au titre des premiers, peut-on noter la relative indépendance de Matra qui n'étant pas abonné comme d'autres groupes publics aux distributions annuelles de dotations en capital, est d'autant mieux armé pour résister aux pressions de l'Etat.

La société fait notamment l'économie du rite de la négociation d'avenants à son contrat de plan et échappe ainsi à cet exercice aussi fastidieux que prenant par lequel l'autorité de tutelle prétend chaque année conditionner ses efforts financiers.

La contrepartie de cette situation est toutefois une lourde contrainte de financement : **le capital de Matra est désormais figé.**

L'Etat actionnaire ne voulant ou ne pouvant pas accomplir son devoir, la société ne peut solliciter ses autres actionnaires.

En effet, toute **augmentation de capital** qui serait suivie par les actionnaires minoritaires mais non pas l'Etat, aboutirait à une dénationalisation de la société qui lui est à l'évidence interdite.

De même le fragile équilibre de la composition actuelle de son capital lui fait défense de procéder à des prises de participation ou de contrôle en **rémunérant ces apports par remise de ses propres actions.**

La société était, par le passé, coutumière de ces opérations du fait notamment de l'excellente tenue de son titre en bourse. De telles opérations ont été par exemple conduites en 1980 pour rémunérer les apports de Solex, de la Compagnie industrielle et financière ou d'Europe n° 1 Image et Son.

Enfin, les mêmes raisons font obstacle à ce que Matra mette en œuvre une politique de **réinvestissement en actions des dividendes distribués.**

Ainsi, la politique de distribution de la société déterminée à la fois par les exigences de l'Etat, actionnaire majoritaire, mais également par le souci de conserver la confiance des porteurs privés ne peut trouver de contrepartie : les exigences de l'Etat sont sans retour, la confiance des épargnants ne peut se manifester.

### ÉVOLUTION DU RÉSULTAT ET DES DIVIDENDES VERSÉS

(Société Matra.)

	(En millions de francs)				
	1980	1981	1982	1983	1984
Résultat net .....	211,03	157,34	153,86	79,65	103,95
Résultat distribué ...	60,94	70,33	88,49	90,14	n.d.
Dont revenant à l'Etat ...	»	»	48,11	48,11	48,11

Reste pour Matra la possibilité de solliciter les actionnaires de ses filiales ou à ouvrir le capital de celles-ci à des actionnaires minoritaires. Une telle démarche se heurte, pour l'instant, aux difficultés financières que rencontre la plupart d'entre elles.

#### c) *Matra ou la Comédie-Française.*

Contrôlé à 51 % par l'Etat, Matra appartient au secteur public et devait être à ce titre « démocratisé ».

Or la spécificité du processus de nationalisation de Matra a étendu ses effets également dans ce domaine.

En effet, la loi de démocratisation du secteur public (1) dans ses dispositions concernant la composition des conseils d'administration, notamment la présence dans ces organes de représentants élus des personnels, ainsi que la nomination et la révocation par décret des présidents, ne s'applique pas à un certain nombre d'établissements et d'entreprises publics limitativement énumérés.

Dans cette liste, entre la Comédie-Française et l'Economat des armées, figurent Matra et ses filiales.

Ainsi, le conseil d'administration de Matra, en vertu des accords de prise de contrôle qui ont primé sur le droit commun du secteur public, est composé à parité de représentants de l'Etat et d'administrateurs désignés par les actionnaires privés. Ceux-ci bénéficient en outre d'un droit de « première présentation de candidature » pour l'élection du président du conseil d'administration.

En revanche, Matra n'échappe pas aux autres dispositions de la loi de démocratisation, celles concernant les droits nouveaux

---

(1) Loi n° 83-675 du 26 juillet 1983.

des salariés et notamment la création de conseil d'atelier et de bureau.

Sur le fonds, ces dispositions ne constituent pas véritablement une innovation ni un problème de principe pour la société Matra qui s'est attachée depuis de nombreuses années à pratiquer la concertation.

Elles représentent toutefois la formalisation pesante d'une pratique auparavant souple. Elles entraînent également un coût financier supplémentaire non négligeable. La concertation, en effet, s'exerçait dans le passé essentiellement en dehors des heures de travail. Le nouveau régime participe donc de l'alourdissement des charges qui pèsent sur la société.

En définitive, les contraintes pesant sur Matra du fait de sa prise de contrôle par l'Etat apparaissent limitées, passé l'exercice rhétorique d'un contrat de plan ne comportant de surcroît de part et d'autre aucun engagement véritablement contraignant.

**Matra reste essentiellement un groupe placé sinon sous la tutelle du moins sous la protection du ministère de la Défense.**

## **2. Une diversification difficile dans l'immédiat.**

Le groupe Matra, depuis 1971, s'est diversifié à partir de son fonds de commerce traditionnel militaire vers de nombreux secteurs appartenant de près ou de loin au métier de l'électronique.

L'objectif d'une telle politique répondait d'abord au souci de n'a pas dépendre exclusivement d'une activité comportant une bonne part d'aléas : les ventes d'armes notamment à l'exportation

La société disposait de moyens financiers considérables pour mener une telle politique de diversification notamment par croissance externe.

Mais l'activité militaire n'était pas seulement source de revenus et de trésorerie importante, elle représentait également un potentiel technologique considérable.

Il s'agissait en quelque sorte de créer des synergies entre les métiers militaires et les métiers civils autour des techniques de l'électronique. C'est ainsi que le secteur de l'espace, intégré à la société mère représente une part substantielle de son activité.

Toutefois, plus de dix ans plus tard, la consolidation de cette diversification n'est pas encore achevée. Ces différentes filiales constituent une lourde charge tant en résultats qu'en besoin de financement.

a) *Le poids encore prédominant de l'armement.*

Le secteur militaire constitue désormais, avec l'espace, l'essentiel de l'activité de la société mère Matra dont le caractère exportateur est très marqué.

**ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA SOCIÉTÉ MATRA**

	(En millions de francs.)				
	1980	1981	1982	1983	1984 (1)
Militaire .....	2.202	3.270	4.089	4.176	4.058
Espace .....	382	702	928	1.091	1.281
Civile .....	319	529	583	703	417
<b>Total .....</b>	<b>2.903</b>	<b>4.501</b>	<b>5.600</b>	<b>5.970</b>	<b>5.756</b>
Dont exportation .....	2.031	3.307	4.090	4.357	4.279
(En pourcentage) .....	(69,9 %)	(73,4 %)	(73,0 %)	(72,9 %)	(74,3 %)

(1) Hors activités transport et communications filialisées.

Ainsi, l'activité militaire constitue entre 70 % et 75 % du chiffre d'affaires de la société en dépit d'une forte progression du secteur spatial.

Son poids dans le chiffre d'affaires consolidé reste également considérable.

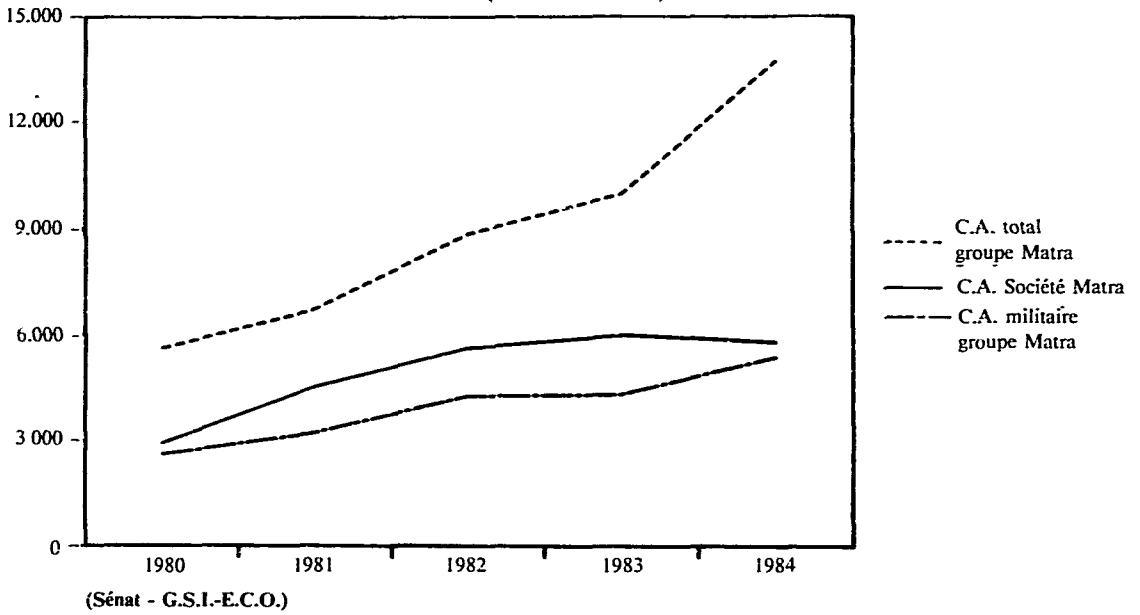
**PART DU MILITAIRE DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ**

	(En millions de francs.)				
	1980	1981	1982	1983	1984
C.A. total .....	5.598,6	6.683,2	8.822,2	9.976,7	13.732,3
Dont militaire .....	2.583,1	3.193,5	4.233,9	4.282,4	5.322,7 (1)
En pourcentage .....	(46,7)	(47,7)	(47,9)	(42,9)	(38,8)

(1) Y compris Matra-Manurhin defense

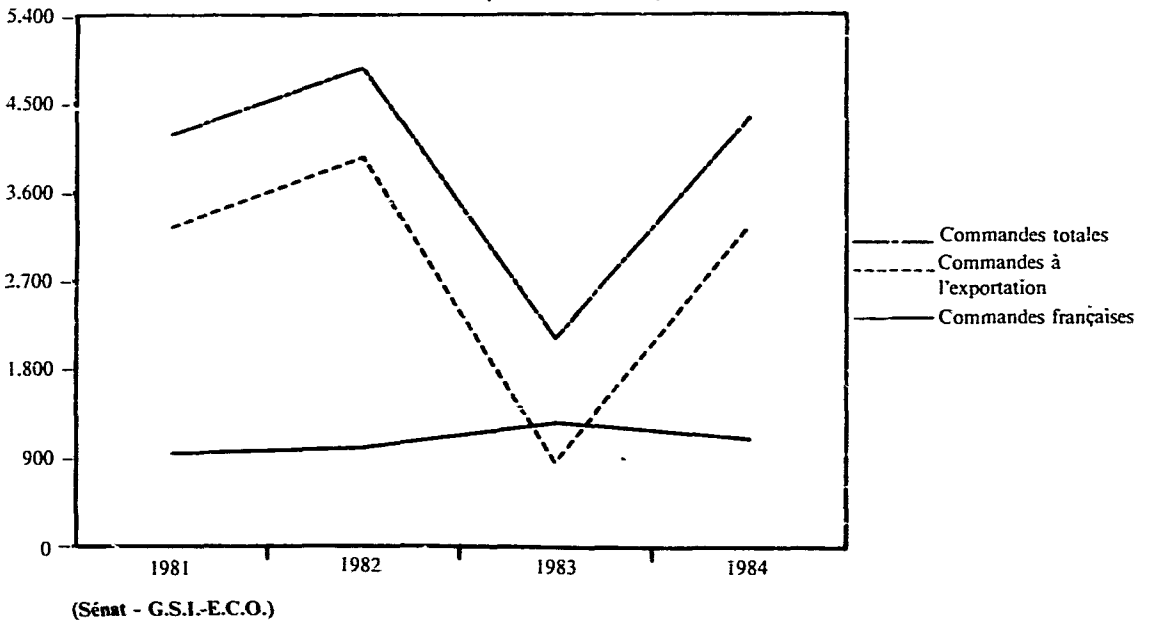
### CHIFFRES D'AFFAIRES

(Millions de francs.)



### COMMANDES MILITAIRES

(Millions de francs.)





L'importance relative du chiffre d'affaires militaire varie toutefois avec une assez grande amplitude due :

- d'une part à l'évolution du périmètre de consolidation, notamment en 1983 la prise en compte du deuxième semestre d'activité de Manurhin (780 millions de francs de chiffre d'affaires consolidable) et en 1984 de la totalité de l'activité de Manurhin (1.695 millions de francs de chiffre d'affaires consolidable) répartie entre les branches militaire et civile, ainsi que de Jaeger (1.864 millions de chiffre d'affaires consolidable dans la branche électronique automobile);

- d'autre part aux variations parfois très importantes du volume de l'activité militaire dépendante de l'exécution de grands contrats.

Cette dépendance à l'égard de quelques grands clients notamment étrangers, est précisément le premier élément de fragilité de l'activité militaire :

#### ÉVOLUTION DES COMMANDES MILITAIRES DU GROUPE MATRA

	(En millions de francs.)				
	1980	1981	1982	1983	1984
France .....	n.d.	943	1.008	1.260	1.091
Etrangers .....	n.d.	3.243	3.956	856	3.262
Total .....	3.101	4.186	4.864	2.116	4 353

Ainsi les **commandes à l'exportation** ont chuté de 3.856 millions de francs en 1982 à 856 millions de francs en 1983 (soit une division par 4,5) avant de progresser fortement en 1984 mais pour retrouver seulement, en francs courants de surcroît, le niveau atteint en 1981.

Il ressort du tableau ci-dessus que les commandes de l'armée française sont programmées avec davantage de régularité et peuvent éventuellement comme en 1983 compenser partiellement la baisse des ordres étrangers. Mais, sur longue période, elles ne représentent que moins du quart des commandes militaires.

Matra apparaît en second lieu dépendant de **l'activité des autres fabricants français** dont la société équipe les matériels avec ses missiles et ses armements.

La corrélation entre les ventes de Matra et celle de Thomson et des Avions Marcel Dassault-Breguet Aviation (A.M.B.-D.A.) est particulièrement nette.

**CORRÉLATION ENTRE LES VENTES DE MATRA  
ET DE THOMSON-A.M.D.-B.A.**

	(En pourcentage)				
	1980	1981	1982	1983	1984
Ventes liées à Thomson .....	12,0	8,5	9,0	8,5	8,5
Ventes liées à A.M.D.-B.A. ....	70	83	71	78	73
Ventes indépendantes .....	18	8,5	20,0	13,5	18,5
Total .....	100	100	100	100	100

Enfin, les **conditions de financement** du développement et des ventes d'armements évoluent dans un contexte moins favorable qu'auparavant.

S'agissant des dépenses de recherche et de développement, on observe un alourdissement des frais d'étude à financer par la société elle-même, qui s'inscrit dans une évolution à long terme vers un développement des « financements partagés » notamment entre l'Etat et la société et donc en fait vers un alourdissement des dépenses de recherche et développement autofinancées.

**RÉSULTATS ANNUELS DU POSTE ÉTUDES DE LA BRANCHE MILITAIRE\***

	(En millions de francs.)				
	1980	1981	1982	1983	1984
Coût des études .....	293,69	604,25	687,5	673,8	648,0
Recettes (1) .....	172,1	521,59	425,5	359,5	306,9
Solde à financer .....	121,59	82,66	262	314,3	341,1
(En pourcentage des coûts des études) ....	(41,4 %)	(13,7 %)	(38,1 %)	(46,6 %)	(52,6 %)

(1) Marchés publics et non publics

Une évolution également peu favorable s'observe en matière de conditions de financement des ventes. Les avances des clients à l'exportation sont moins importantes depuis quelques années du fait notamment d'une plus grande vulnérabilité des économies des pays producteurs de pétrole.

Il en résulte pour le groupe Matra, une moindre aisance de trésorerie et des produits financiers moins importants.

**Ainsi, la vulnérabilité inhérente à une mono-activité se double d'une fragilité propre aux activités de ventes d'armes.**

Il n'est pas étonnant dans ces conditions que le groupe Matra ait entrepris un effort vigoureux de diversification afin d'amortir les fluctuations de l'activité très spécifique qu'est le secteur militaire.

b) *La recherche de synergies.*

La diversification du groupe dans les métiers civils de l'électronique ne s'est pas faite sans difficulté si l'on excepte le **secteur de l'espace** proche de la compétence originelle de Matra et intégré à la société-mère.

1° *Un grand nombre de filiales en difficulté.*

La liste des domaines d'activité dans lesquels Matra a poussé ses pseudopodes est impressionnante. Ils sont regroupés dans l'organisation de Matra en 8 branches :

- **la branche transport** qui a mis au point le système de transport urbain automatique VAL en service à Lille depuis 1983 et qui a remporté récemment des marchés prometteurs à Toulouse, Chicago (U.S.) et Jacksonville (U.S.).

- **la branche composants** autour notamment de Matra-Harris semi-conducteur ;

- **la branche automation** qui regroupe toutes les activités du groupe en matière d'automatisation des moyens de production : les systèmes de contrôle et d'optique, la conception et la fabrication assistée par ordinateur (Dava-Vision), la robotique, la production d'équipement pour la fabrication de circuits électroniques à haute intégration (Matra-G.C.A) ;

- **la branche télécommunications** (postes téléphoniques, terminaux, commutation et téléphonie privée, radiotéléphonie) ;

- **la branche informatique** (micro-informatique professionnelle et grand public, mini-informatique industrielle et scientifique, logiciels) ;

- **la branche électronique automobile.** autour des groupes Solex et Jaeger ;

- **la branche horlogerie,** constituée autour du holding Matra horlogerie (marques Cupillard Rième, Yema, Jaz, Delta) dans lequel le groupe japonais Hatturi (Seiko) a pris une participation de 10.78 % qui se double d'un accord de diffusion réciproque ;

- **la branche automobile** qui en coopération avec Renault produit et distribue le véhicule Espace.

Enfin, Matra contrôle également **Manurhin** société spécialisée dans l'armement traditionnel et la machine-outil dont la situation économique et financière est particulièrement difficile (résultats d'exploitation négatifs de 417 millions de francs et de 140,3 millions de francs respectivement pour 1982 et 1983) et à qui Matra a dû consentir notamment 231 millions de francs d'abandon de créance en 1983 et 165 millions de francs en 1984. L'intégration de Manurhin dans le groupe s'est concrétisée par la prise en location gérance des fonds de commerce militaires et civils par deux sociétés en nom collectif filiales à 95 % de Matra, Matra-Manurhin Défense et Matra-Manurhin Automatic, cette dernière étant ultérieurement cédée à un groupe Bulgare (Machino Export).

Le résultats des filiales civiles de Matra sont dans l'ensemble négatifs comme en témoigne le tableau ci-après :

	1983	1984
Matra-Harris semi-conducteurs .....	- 181	+ 84 (1)
Comelin .....	- 21,8	+ 3,1
L.T.I. stratifié .....	+ 17,3 (2)	+ 6,6
Matra-Datavision .....	- 5,9	+ 6,9
Sormel .....	- 2,8	- 20,5
Matra-G.C.A. ....	- 22,2	- 0,5
Sofimatel (3) .....	+ 19,5	- 10,8
Matra-Data system .....	- 34,5	- 106,2
Matra-Landy électronique .....	0	- 5,3
Matra automobile .....	+ 95,4 (4)	- 140,4
Groupe Solex .....	- 41	+ 15 (5)
Groupe Jaeger .....	- 131	- 30,2
Matra horlogerie .....	- 28,8	nd
Matra transport .....	(6)	- 14,1
Interelec .....	- 86,5	- 90,8
Manurhin .....	+ 19,9 (7)	+ 162,5 (8)
Matra-Manurhin automatic .....	(6)	- 109,6
Matra-Manurhin défense .....	(6)	- 129,1
Matra électronique .....	+ 9,3	- 8,1 (9)

(1) Apres abandon de creance par Matra d'un montant de 82,5 MF

(2) Apres abandon de creance par Matra d'un montant de 23,5 MF

(3) Apres reprise du secteur telecommunication de matra societe mere en 1984

(4) Apres abandon de creance par Matra d'un montant de 201,2 MF

(5) Apres abandon de creance par Matra d'un montant de 66 MF.

(6) Societe creee en 1984

(7) Apres abandon de creance par Matra d'un montant de 231 MF

(8) Apres abandon de creance par Matra d'un montant de 165 MF.

(9) Apres charge exceptionnelle de 32 MF

## 2° Les répercussions sur la situation du groupe.

Il n'est pas étonnant dans ces conditions que les résultats du groupe aient enregistré une forte dégradation au cours des quatre derniers exercices et présentent la particularité d'être régulièrement inférieurs aux résultats de la société-mère.

Toutefois, le tableau ci-dessous fait apparaître un redressement en 1984.

RÉSULTATS DE MATRA

	(En millions de francs)				
	1980	1981	1982	1983	1984
Résultat net consolidé (part du groupe) ...	206.71	159.67	23.45	34.02	68.53
Résultat net société mère (rappel) .....	211.03	157.34	153.86	79.65	103.95

Les résultats nets de la société-mère eux-mêmes, en 1983 et 1984, traduisent la situation difficile des filiales puisqu'ils comportent respectivement 824 millions de francs et 1.056 millions de francs de dotations aux provisions ou d'abandons de créances.

Si l'exercice 1984 comporte un volume moins important d'abandons de créances (282 millions de francs contre 466 millions de francs en 1983), il enregistre une progression très nette des dotations aux provisions, notamment pour risque (774 millions de francs contre 358 millions de francs en 1983).

Grâce en effet au nouveau régime fiscal de **la rétro-imputation des déficits**, la société a comptabilisé un profit de **165 millions de francs** représentatif d'une créance sur l'Etat et a pu ainsi, tout en affichant un résultat net comptable positif, inscrire un volume de provisions en substantielle croissance et majorer d'autant son autofinancement.

Conjuguée à la moindre aisance de trésorerie de l'activité militaire, la situation financière difficile des filiales entraîne une tension sur les **financements du groupe**.

ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT  
ET DES FRAIS FINANCIERS DU GROUPE MATRA

	(En millions de francs.)				
	1980	1981	1982	1983	1984
Endettement à plus d'un an .....	705,8	1.204,1	1.592,3	1.151	3.243,4
Frais financiers .....	195,2	198,6	250,7	320,6	502,6
(En pourcentage du C.A.) .....	3,5	3	2,8	3,2	3,7

Ainsi, entre 1982 et 1984, les frais financiers du groupe sont passés de 2,8 % à 3,7 % du chiffre d'affaires. En outre, pour la première fois en 1983, les frais financiers ont été plus importants

que les produits financiers. Nets de produits, les frais financiers ont en effet représenté, pour cet exercice, 0,1 % du chiffre d'affaires et 0,7 % en 1984.

La situation financière des différentes filiales implique également pour Matra la nécessité de restructurations qui s'accompagnent globalement d'une **réduction des effectifs** du groupe.

**ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DU GROUPE MATRA**  
(Structures réelles.)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985 (prévisions)
Militaire .....	6.732	7.339	7.433	7.503	6.706	6.862
Espace .....	645	806	941	1.126	1.180	1.235
Télécom .....	3.122	2.789	3.084	3.176	2.911	2.519
Informatique .....	»	63	132	139	473	617
Composants .....	519	714	828	946	1.210	1.308
Electronique automobile .....	9.559	9.610	9.545	9.006	7.216	6.929
Transports .....	519	522	558	549	525	533
Automation .....	15	32	189	200	776	829
Horlogerie .....	1.907	1.813	1.638	1.166	1.086	978
Automobile .....	1.326	1.389	1.272	1.236	1.369	1.370
Hors branche .....	2.859	2.812	2.821	2.212	2.085	1.780
<b>Total groupe .....</b>	<b>27.203</b>	<b>27.889</b>	<b>28.441</b>	<b>27.259</b>	<b>25.537</b>	<b>24.960</b>

Ainsi, de 1982 à 1985, le groupe aura diminué ses effectifs de 3.481 personnes (- 12,2 %) recouvrant certes des mouvements de participation (entrées et sorties) mais également des réductions d'effectifs rendues nécessaires par l'évolution des conditions d'activité.

Plusieurs branches sont concernées par ces réductions : Manurhin a perdu 733 postes en 1983, les téléphones Picard Lebas (télécommunication) ont été autorisés à licencier 280 personnes (1984-1985), Solex et Jaeger (électronique automobile) ont supprimé environ un millier d'emplois entre 1980 et 1985, Interelec (branche transport) 200 emplois, Jaz (branche horlogerie) 340 emplois (1982-1983).

Dans ces conditions, l'objectif du contrat de plan d'atteindre, à structure constante, en 1987, un niveau d'effectif en France supérieur à celui atteint fin 1982, semble difficilement réalisable, même si la base de référence retenue par le contrat de plan pour 1982 tient compte des réductions d'effectif de fin 1983 chez Manurhin.

En effet, du fait des évolutions technologiques (les ingénieurs et cadres représentent en 1985 16,6 % des effectifs contre 10,8 % en 1980, le pourcentage des ouvriers est passé de 57,4 % à 46,4 % en cinq ans), il est peu probable que les métiers en forte croissance (notamment l'Espace) suffisent à compenser les nécessaires restructurations d'activités en difficulté.

### *3° Vers une consolidation.*

Il semble désormais que le groupe ait fortement ralenti sa diversification. Des inflexions stratégiques sont apparues dans certains secteurs, notamment l'informatique, tandis que le groupe cherche à se concentrer sur ses principaux métiers ou sur les activités dont les synergies sont étroites.

Deux exemples peuvent être avancés : l'accord avec Norsk-Data dans le domaine de la mini-informatique scientifique et industrielle et la création, avec un partenaire américain, de Matra-G.C.A., société spécialisée dans la production de machines à fabriquer les circuits électroniques à haute intégration.

Ces deux exemples sont en outre révélateurs de la spécificité de Matra au sein du secteur public. Dans l'une et l'autre affaire, **Matra a joué un rôle de « trouble fête » face à Bull et Thomson** et a fait preuve d'une liberté d'allure et d'une souplesse dans l'adaptation de sa stratégie au marché qui détonnent au sein du secteur public.

#### **- L'accord avec Norsk-Data.**

La stratégie de Matra dans le secteur informatique a subi des inflexions sensibles au cours d'une période récente.

Associée au groupe américain Data-Point au sein de la société Matra-Informatique spécialisée dans l'informatique de gestion, Matra n'a jamais véritablement réussi à définir une politique commune avec son partenaire et a finalement décidé de réduire sa participation à 20 % dans cette filiale devenue Data-Point Matra-Informatique.

Parallèlement, le groupe français tentait de se développer dans la micro-informatique en reprenant la société M.B.C. en 1981 (micro-ordinateurs de bas de gamme Alcyane) et en créant, en 1982, une filiale commune avec la société américaine Tandy, Matra-Tandy électronique (production de micro-ordinateur familial Alice).

Toutefois, le plan « informatique pour tous » lancé par le Premier ministre en janvier 1985 n'a pas retenu Matra qui offrait notamment son micro-ordinateur Alice. Dès lors, la société

perdait une référence précieuse pour développer son activité informatique grand public.

Matra décidait alors de se concentrer sur les créneaux professionnels où elle est déjà présente avec succès au travers notamment de Matra-Datavision, société spécialisée dans la conception assistée par ordinateur (branche automation).

Ayant réorganisé son secteur informatique autour de Matra-Data System, Matra a passé un large accord de coopération en octobre 1984 avec le groupe norvégien **Norsk-Data**, intéressant principalement la mini-informatique scientifique et technique dont le marché représente en France environ 4 milliards de francs en 1984.

Matra, à terme, vise à occuper 10 % de ce marché en forte croissance, actuellement occupé largement par des groupes américains.

Mais ce faisant, **Matra se trouve en concurrence avec Bull** qui annonçait au même moment une association identique avec le constructeur américain Ridge.

Le groupe informatique français, qui espérait grâce à cette association, à la fois reconvertir sa nouvelle filiale S.E.M.S reprise à Thomson et reconquérir une notoriété auprès de la clientèle des scientifiques, des universitaires et des chercheurs, a conçu, semble-t-il, quelque dépit à voir ses perspectives d'achats publics substantiellement affectées par l'intrusion d'un autre groupe public français (1).

Effectivement, grâce notamment à ses habitudes de travail avec le Centre national des études spatiales, Matra-Data System a obtenu dès le mois de mai 1985 un premier contrat de plus de 200 millions de francs sur cinq ans, portant sur la fourniture de plusieurs dizaines de mini-ordinateurs scientifiques.

#### - La création de Matra-G.C.A.

Fin 1979-1980, Matra avait développé une petite équipe dans le domaine de la microlithographie (conception de machines à fabriquer les circuits intégrés) dont le projet avait évolué favorablement. Il était entendu qu'en cas de succès, un accord avec un partenaire étranger serait recherché afin d'atteindre des positions mondiales.

---

(1) Le directeur général de Bull déclarait à cette occasion : « Tous nos plans élaborés depuis un an et demi prenaient en compte le fait qu'il n'y aurait qu'un seul constructeur en France. C'est certainement un obstacle financier supplémentaire pour Bull-S.E.M.S. d'avoir deux produits sur le marché avec un emballage tricolore. Cela pèsera lourd financièrement en 1985 notamment ». (*Les Echos*, 21 novembre 1984).



Or, le groupe américain G.C.A., l'une des premières entreprises de ce secteur, a approché Matra pour lui proposer un investissement en commun, la société américaine apportant son réseau commercial européen et des financements. Conformément aux schémas habituels, Matra et G.C.A. ont constitué en 1982 une filiale commune, Matra-G.C.A.

Là encore, **Matra a pris de vitesse un autre groupe public, Thomson** qui depuis une dizaine d'années avait entrepris des travaux dans le même secteur en bénéficiant d'un financement public important.

Thomson décidait en octobre 1982 d'abandonner le développement de ses propres recherches initiées au sein de Thomson-Cameca, estimant que l'accord Matra-G.C.A. réduisait sensiblement le marché européen accessible et ne permettant plus de s'appuyer sur ce tremplin pour s'imposer sur le marché mondial (1).

Après avoir envisagé d'imposer à Thomson de revenir sur sa décision et d'étudier une coopération avec Matra, le ministère de l'Industrie décidait « de chercher une autre solution industrielle » (2).

Le dossier était alors confié à une petite société dotée d'une équipe de qualité, Microcontrôle.

Le nouveau projet assorti de subventions remboursables doit arriver à maturité en 1987.

Ainsi, en quelque sorte, à « la tutelle tatillonne » au nom de laquelle certains auraient voulu contraindre Thomson à persévérer, a succédé un volontarisme industriel qui semble malheureusement négliger le facteur temps si fondamental en électronique.

Il est à craindre en effet, quand bien même la mise au point du produit serait-elle un succès, que les places soient déjà prises en 1987 sur le marché des machines à fabriquer les circuits intégrés, tandis que Matra-G.C.A. est déjà opérationnel avec une gamme de produits complète et des parts de marché substantielles en Europe et dans le monde.

\*

\* \*

Ainsi, il semble que Matra souhaite désormais consolider une politique de diversification menée en une dizaine d'années à un rythme extraordinairement rapide et qui a conduit la société à animer un groupe puissant. Cette consolidation se traduit par une

---

(1) Voir *Journal des Finances* du 4 novembre 1984.

(2) Réponse à la question écrite de M. Yves Tavernier, député, *Journal officiel*, A.N., Questions et réponses du 4 février 1985.

concentration sur les marchés professionnels et s'accompagne nécessairement d'un certain nombre d'inflexions stratégiques propres à valoriser les acquis technologiques du groupe, et de rectifications de frontières inévitables.

Ce faisant, Matra semble avoir surmonté le choc de sa prise de contrôle par l'État. La spécificité de son statut juridique au sein du secteur public dont ses propres dirigeants ont puissamment contribué à définir les contours, traduit bien la capacité du groupe à s'adapter à son environnement.

## CONCLUSION : L'AVENIR A RECOLONS

La grande majorité des sociétés industrielles nationalisées en 1982 étaient en situation économique et financière difficile. Toutes, sauf une, affichaient des pertes. Elles souffraient d'un manque de fonds propres et d'un endettement élevé. Largement présentes sur les marchés étrangers, elles subissaient, en effet, de plein fouet la récession de l'économie mondiale née du second choc pétrolier de 1979.

Celui que constitua l'éviction de leur actionnariat privé au profit de l'Etat, les mutations intervenues dans leurs équipes dirigeantes et le flottement de gestion qui s'en suivit frappèrent donc des entreprises déjà fortement traumatisées.

De cette accumulation d'épreuves, on pouvait augurer le pire. Trois ans après, il est satisfaisant de constater que celui-ci a pu être évité.

### L'amélioration de la conjoncture mondiale.

Certes, leur situation a connu en 1982 et 1983 une nouvelle et parfois tragique dégradation. Mais **grâce au redressement de la conjoncture économique mondiale**, celle-ci a pu être stoppée en 1984. Leurs chiffres d'affaires ont augmenté ; les profits de leurs filiales étrangères se sont accrus. La plupart d'entre elles ont réussi à réduire leurs endettements et leurs frais financiers. Certes, cette amélioration est restée toute relative, puisque leurs performances ont été, en général, bien inférieures à celles des sociétés étrangères concurrentes. Elle ne saurait être, en tout cas, imputée à la nationalisation. Simplement doit-on constater pour s'en féliciter que leur nouveau statut d'entreprises publiques n'a pas interdit à leurs filiales à l'étranger de développer leurs activités. Encore conviendrait-il de s'interroger sur les raisons de cette disparité frappante entre les résultats obtenus par ces dernières et ceux des unités de production situées dans l'hexagone.

### Assainissement ou camouflage ?

Un autre facteur est venu tempérer les conséquences d'une décision de caractère idéologique qui aurait pu être fatal à des groupes exposés de plein fouet à la concurrence internationale : assez vite, en effet, aux impératifs multiples et contradictoires qui leur avaient été imposés s'est substituée une vue plus réaliste des choses et, pour commencer, l'obligation de profit. Celle-ci a été partiellement respectée grâce, on l'a vu, au retournement spectaculaire de la conjoncture internationale mais aussi à un effort certain d'économie, en particulier dans la gestion du personnel. En vérité, ce retour au réalisme était inévitable, compte tenu des résultats catastrophiques des exercices de 1982 et 1983.

Parallèlement, fut engagée une entreprise de restructuration et de rationalisation de leurs activités.

Pour partie, celle-ci s'est inscrite dans le droit fil des orientations qu'avaient adoptées certaines sociétés **avant la nationalisation**. Là encore, il y a lieu de s'en féliciter.

En revanche, apparaissent beaucoup plus contestable les mesures qui ont abouti à libérer certaines d'entre elles de leurs activités déficitaires pour les transférer à d'autres sociétés non concernées par la nationalisation de 1982. Elles ont entraîné, bien évidemment, une amélioration des résultats des sociétés qui en ont bénéficié. **Elles ont surtout permis de diluer, c'est-à-dire en fait de camoufler, leurs pertes**. Elles ne les ont pas supprimées. Aussi, peut-on se demander si cette opération n'a pas surtout répondu à une volonté de mettre certaines sociétés en situation de présenter le plus rapidement possible, l'image, fût-elle artificielle, du redressement et de la prospérité.

Cette vaste entreprise de « meccano industriel » s'est accompagnée de transactions financières. Vos Rapporteurs se sont efforcés – sans être toutefois certains d'y être parvenus – d'en percer la redoutable complexité. Le moins que l'on puisse dire, c'est que la fameuse « transparence » financière dont la nationalisation devait être le garant, laisse à désirer. Les relations entre le citoyen théoriquement détenteur à travers l'Etat du capital des sociétés publiques et ceux, fonctionnaires ou dirigeants qui président à leur destinée sont, au regard d'une certaine forme de démocratie, moins satisfaisantes que jamais.

### Des privilèges financiers exorbitants.

Mais il y a plus grave.

Si la plupart des entreprises industrielles nationalisées il y a trois ans ont pu améliorer significativement leurs résultats, c'est parce qu'elles ont, en matière de financement, bénéficié de privilèges dérogatoires au droit commun et, qui plus est, parfaitement contradictoires avec leur statut de sociétés publiques. Certes, elles ont reçu de l'Etat actionnaire des dotations en capital. Et ceci est conforme au droit, même si l'on peut regretter que ces dernières aient été affectées bien davantage à des entreprises en pertes, liées à des secteurs industriels en déclin, qu'aux sociétés situées dans des secteurs décisifs, telle l'électronique.

Mais cet apport d'argent public s'est révélé aussi vite insuffisant. D'où la mise en place de produits financiers nouveaux – titres participatifs et certificats d'investissement – qui présentent le surprenant avantage d'abonder, par appel à l'épargne privée, les ressources d'une entreprise publique sans remettre en cause son contrôle par l'Etat puisque ni l'un ni l'autre ne s'accompagne de droit de vote. **Celle-ci bénéficie donc à la fois d'un accès à l'argent public et au marché financier.** En sollicitant ainsi le citoyen deux fois, comme contribuable et comme épargnant, on gagne sur les deux tableaux. Mais c'est, à l'évidence, un de trop.

Or, la ponction exercée depuis 1982 par le secteur public sur le marché financier a été considérable puisque 65 % de son financement a été assuré par l'emprunt.

### La loi violée.

Dernière entorse – mais non la moindre – au principe de la nationalisation : de nombreuses sociétés ont été conduites *au mépris de la loi* à céder une partie de leurs actifs à des entreprises privées françaises ou étrangères.

Décision opportune, inévitable ? Vos Rapporteurs ne prétendent pas en juger. Ils constatent simplement que ces initiatives que l'on peut croire inspirées par un souci légitime de rationalité économique ont été prises en violant la loi. Force est donc d'en conclure que celle-ci n'était pas bonne. Les pouvoirs publics ne sont sans doute pas loin de partager cet avis. Mais prisonniers de leur idéologie, ils n'ont pas cru devoir en tirer les conséquences. Une chose en tout cas est certaine et riche

d'enseignement pour l'avenir : **les sociétés nationalisées n'ont pu assurer leur développement qu'au prix d'infractions multipliées à la loi qui les régit.**

D'autres, hélas, ont eu moins de chance et ont payé le prix d'un statut qui constitue un frein insurmontable à leur diversification. Non seulement le pouvoir politique s'est opposé – en vertu de critères auxquels aucune véritable justification n'a été apportée – à des décisions prises par leurs dirigeants avant la nationalisation, courant ainsi le risque de compromettre leur avenir.

Mais lorsque ces sociétés ont cherché ailleurs, c'est-à-dire le plus souvent dans des alliances avec d'autres entreprises, à étendre malgré tout leurs activités, elles ont connu l'échec : si le partenaire était français, elles ont du reculer devant l'accusation qui leur était faite de procéder à des nationalisations rampantes ; s'il était étranger, tel Olivetti face à Saint-Gobain ou Grundig face à Thomson, leur statut d'entreprises d'Etat a soulevé, chez leur partenaire potentiel, des réticences qui n'ont pu être surmontées.

**Plusieurs d'entre elles supportent ainsi un handicap extrêmement grave.** Elles se trouvent exclues des grandes alliances entre groupes internationaux qui se sont multipliées depuis trois ans et constituent le trait dominant de la mutation que connaît aujourd'hui l'économie mondiale.

### **Un parti-pris d'anachronisme.**

Ceci est particulièrement vrai face à l'immense champ ouvert par l'explosion des techniques de l'informatique et de la communication.

Les choix qui ont été faits dans ce domaine inspirent à vos rapporteurs de vives inquiétudes. En effet, priorité a été donnée à la constitution d'une entreprise à vocation à la fois monopolistique et nationale alors que partout dans le monde se mettent tout au contraire en place des groupes multi-nationaux à vocation planétaire. En outre, cette « logique de l'arsenal » ne répond guère à l'éclatement des marchés et à la miniaturisation accélérée des produits.

Certes, compte tenu du colbertisme latent qui marque la tradition économique française, on comprend que la tentation ait été grande de privilégier, une fois de plus, les relations entre Etats par le truchement de sociétés nationalisées aux dépens des relations avec un marché mondial en rapide évolution et où la demande émanant du privé ne cesse de croître. Mais précisément, il ne fallait pas y succomber.

Les résultats de ce pari frappé d'anachronisme sont, d'ores et déjà, visibles. Les principales entreprises publiques du secteur ont, jusqu'à présent, échoué dans leurs tentatives d'alliances avec des groupes étrangers qui leur auraient donné la dimension internationale indispensable à leur survie ; elles continuent aujourd'hui comme hier à dépendre pour une trop large part de commandes militaires ou de marchés conclus avec des pays en voie de développement, c'est-à-dire financièrement très fragiles.

Cette orientation est d'autant plus alarmante qu'elle apparaîtra, avec le temps, de plus en plus difficile – sinon même impossible – à redresser.

\*  
\* \*

Ainsi, au terme de leur enquête, vos Rapporteurs, constatent que la nationalisation a très inégalement frappé les sociétés qui en ont été l'objet.

**Celles qui appartiennent au secteur traditionnel** et qui sont examinées dans la première partie de ce rapport ont pu assurer leur développement et améliorer leurs résultats dans l'exacte mesure où elles ont réussi à échapper au carcan que représentait initialement la loi de nationalisation. Le fait, sur lequel on insistera jamais assez, que leurs filiales à l'étranger ont réalisé des performances incomparablement meilleures que celles des établissements sis dans l'hexagone, confirme d'ailleurs ce constat. Il témoigne que les résultats obtenus par les mêmes équipes varient très profondément selon qu'ils se situent dans un contexte de plus ou moins grande liberté.

**Il reste qu'on ne saurait se satisfaire d'une situation qui condamne des sociétés industrielles à l'illégalité économique ou financière pour prospérer.**

En revanche, **celles d'entre elles qui appartiennent au secteur d'avenir** dont il a été traité dans la seconde partie connaissent une situation beaucoup moins bonne. Celle-ci ne s'améliorera pas aussi longtemps que ne sera pas levée la contradiction entre la lourdeur et les contraintes de leur statut de sociétés d'Etat et l'évolution proprement vertigineuse des marchés et des technologies qu'elles doivent accompagner sous peine de déclin.

Aussi bien, tous les pays modernes l'ont-ils compris qui des Etats-Unis au Japon, à la Grande-Bretagne, à l'Allemagne fédérale, à l'Italie prennent aujourd'hui le chemin de la privatisation et de la déréglementation. Tandis qu'à l'inverse,

**l'ensemble des pays du Tiers-Monde croûlent sous le poids de secteurs publics en décomposition.**

**De telles évidences sont fortes. Elles éclairent la voie où la France de demain devra, elle aussi, s'engager.**



## ANNEXES

### ANNEXE I

#### COMPOSITION DU GROUPE PERMANENT D'ÉTUDE ET D'INFORMATION SUR LES ENTREPRISES NATIONALISÉES

M. Edouard Bonnefous ... Président de la commission des Finances.  
M. Maurice Blin ..... Rapporteur général.

##### **Secteur public industriel.**

M. Jean Chamant ..... Rapporteur chargé de suivre et d'apprécier la gestion de la Compagnie de Saint-Gobain, des sociétés Pêchiney, Sacilor et Usinor.  
M. Henri Torre ..... Rapporteur chargé de suivre et d'apprécier la gestion de la société Rhône-Poulenc.  
M. André Fosset ..... Rapporteur chargé de suivre et d'apprécier la gestion de Thomson S.A., de la Compagnie générale d'électricité, de la Compagnie des machines Bull, de la Société Matra et de la Compagnie générale de constructions téléphoniques.

##### **Secteur public bancaire.**

M. Henri Duffaut ..... Rapporteur chargé de suivre et d'apprécier la gestion des sociétés du groupe de la Compagnie financière Paribas.  
M. Josy Moinet ..... Rapporteur chargé de suivre et d'apprécier la gestion des sociétés du groupe de la Compagnie financière de Suez et du groupe du Crédit industriel et commercial.  
M. Jean-François Pintat ... Rapporteur chargé de suivre et d'apprécier la gestion du Crédit commercial de France et des autres banques nationalisées en 1982.

## ANNEXE II

### LE COÛT DE L'ACQUISITION DU SECTEUR PUBLIC

La mise en œuvre du programme d'extension du secteur public ne s'est pas faite grâce à la seule loi de nationalisation du 11 février 1982. Parallèlement s'est poursuivie en effet une série de négociations qui a conduit à des accords amiables avec les actionnaires – souvent étrangers – d'un certain nombre de sociétés.

Il résulte de la diversité des procédures d'appropriation, une grande complexité des modalités d'indemnisation. De sorte que l'appréciation du coût effectif pour le budget de l'Etat du programme politique d'extension du secteur public impose de longues et délicates récapitulations.

#### 1. DES OPÉRATIONS COMPLEXES D'EXTENSION DU SECTEUR PUBLIC

-:

Il convient de distinguer l'application de la loi du 11 février 1982 d'une part et d'autre part les différentes étapes de l'achèvement du programme de nationalisation.

##### a) L'application de la loi de nationalisation du 11 février 1982.

La loi du 11 février 1982 visait nommément 5 groupes industriels, la Compagnie générale d'électricité, la Compagnie de Saint-Gobain, Pêchiney Ugine-Kulmann, Rhône-Poulenc et Thomson-Brandt, dont l'Etat se proposait de s'approprier la totalité du capital.

Les valeurs retenues pour ces sociétés étaient les suivantes :

*; valeurs retenues pour les groupes industriels nationalisés  
en application de la loi du 11 février 1982.*

(Millions de francs.)

C.G.E. ....	3.910
Saint-Gobain .....	6.050
P.U.K. ....	3.650
Rhône-Poulenc .....	2.750
Thomson-Brandt .....	<u>2.160</u>
Total .....	18.520

Les anciens actionnaires de ces sociétés industrielles ont reçu à titre d'indemnisation des obligations à taux variable de 5.000 F ou de 500 F (intérêts payables semestriellement, première échéance à terme échu le 1<sup>er</sup> juillet 1982) émises par la Caisse nationale de l'industrie et remboursables en quinze tranches annuelles.

Au 31 décembre 1983, **18.440 millions de francs d'obligations** indemnitaires avaient ainsi été émises compte tenu des opérations d'échanges ayant eu lieu.

**b) L'achèvement du programme de nationalisation  
par des voies diverses.**

Plusieurs sociétés figurant sur la liste des nationalisations sont entrées dans le secteur public à la suite de négociations menées avec leurs actionnaires qui se trouvaient être, dans trois des cas énumérés, des sociétés étrangères.

Hormis le cas très particulier de la Société des avions Marcel Dassault-Bréguet Aviation dont le propriétaire a fait partiellement don à l'Etat, il s'agit des sociétés suivantes :

**1° La Compagnie générale de constructions téléphoniques.**

Cette filiale française d'I.T.T. et ses propres filiales (la Signalisation et les établissements Henri Pouyet) ainsi que le Laboratoire central de télécommunication ont été achetés, en vertu d'un accord conclu définitivement le 14 octobre 1982, par l'Etat français au groupe américain pour la somme de **215 millions de francs payable comptant.**

**2° La société Matra.**

Par un accord conclu le 18 mars 1982 entre le président de Matra et l'Etat français, ce dernier prenait une participation majoritaire de 51 % dans la société Matra en trois étapes :

*- La séparation des activités de la branche média.*

La branche média de Matra a été isolée et constituée en une société M.M.B. (Multi Média-Beaujon) qui regroupe les participations dans la société Marlis (20 % du capital) qui contrôle elle-même Hachette, dans Europe n° 1 Images et son (16 % du capital), de Haussmann gestion (60 % du capital) qui contrôle Quillet et les Dernières nouvelles d'Alsace.

Ces activités médias ont été, par accord entre le Gouvernement et le président de Matra, soustraites à la nationalisation.

Chaque actionnaire de Matra a reçu une action de M.M.B. L'actionnariat de M.M.B. est donc identique à celui de Matra avant les opérations de prise de contrôle par l'Etat.

*- Une opération publique d'échange.*

Cette opération a porté sur 25,5 % du capital de Matra (après sortie M.M.B.) soit 422.000 actions évaluées à 1.800 F qui ont été échangées contre des obligations émises par l'O.N.E.R.A. (Office national d'études et de recherche aérospatiale) puis ultérieurement contre des obligations indemnitaires classiques de la Caisse nationale de l'industrie.

**759,6 millions de francs d'obligations** ont été ainsi émis, à taux variable, jouissance le 1<sup>er</sup> janvier 1982 et remboursables en quinze tranches annuelles.

*- Une augmentation de capital réservée à l'Etat.*

La société a décidé une augmentation de capital au profit de l'Etat portant sur 422.000 actions émises à 1.625 F. L'Etat devait donc apporter **686 millions de francs d'argent frais.**

L'Etat détient ainsi 51 % du capital Matra (50,97 % précise le dernier rapport d'activité qui ajoute qu'aucun autre actionnaire ne possède plus de 5 % des actions).

**3° Roussel-Uclaf.**

L'accord conclu entre le groupe allemand Hoechst et le gouvernement français le 24 février 1982 précise les modalités selon lesquelles l'Etat français prend une participation de 40 % du capital de Roussel-Uclaf.

Selon cet accord, les actionnaires de Roussel-Uclaf se voient proposer, en échange de deux actions, deux obligations de 300 F émises par la Caisse nationale de l'industrie :

- une obligation à taux variable jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 1982, remboursable *in fine* le 1<sup>er</sup> janvier 1992 ;

– une obligation à taux fixe (15 %) jouissance le 1<sup>er</sup> janvier 1982 remboursable en 9 tranches du 1<sup>er</sup> juillet 1986 au 1<sup>er</sup> juillet 1994 et échangeable contre une action à dividende prioritaire sans droit de vote.

Ainsi, dans un premier temps, 891.110 obligations à taux variable et 891.110 obligations à taux fixe ont été émises par la C.N.I. pour un montant total de **534,66 millions de francs**.

Hoescht a proposé à l'échange 3,44 % du capital ramenant ainsi sa participation de 57,94 % à 54,50 %.

L'Etat français a souscrit à une **augmentation de capital de 267,33 millions de francs** correspondant à la création de 891.110 actions à dividende prioritaire, destinées à être échangées contre les obligations C.N.I. à taux fixe.

Il n'a toutefois libéré intégralement dans un premier temps que 320.000 actions, le reliquat soit 571.110 actions n'étant libéré qu'aux trois quarts. La dépense dans un premier temps s'est limitée en 1982 à 224,5 millions de francs.

#### ***4° Le rachat des intérêts d'Honeywell et la prise de contrôle de la Compagnie des machines Bull.***

La nationalisation de la Compagnie de Saint-Gobain, maison-mère de la Compagnie des machines Bull autorisait Honeywell à demander le rachat de la participation de 47 % qu'il détenait dans C.I.I.-Honeywell Bull au côté de la Compagnie des machines Bull (53 %).

Honeywell Bull figurait par ailleurs dès 1973 dans la liste des sociétés nationalisables par la gauche au pouvoir.

Des négociations ont donc été entamées entre le Gouvernement français et la société américaine qui ont abouti à un retrait partiel d'Honeywell, de C.I.I.-Honeywell Bull, tandis que les actionnaires minoritaires de la Compagnie des machines Bull se voyaient normalement offrir la possibilité de céder leur titre du fait des changements juridiques profonds affectant leur société.

##### *– Le rachat de la participation d'Honeywell.*

Selon un accord intervenu le 21 avril 1982, la Compagnie des machines Bull rachetait à Honeywell, pour 150 millions de dollars US, 27,1 % du capital de C.I.I.-Honeywell Bull. La participation de la société américaine se trouvait ainsi ramenée à 19,9 %.

Le paiement du prix convenu a été effectué dans la semaine du 14 au 20 juin 1982. La contrepartie en francs s'est élevée en définitive à **1.026 millions de francs** car, entre-temps, le dollar était passé de 6,10 F à 6,80 F.

##### *– Le dédommagement des actionnaires minoritaires.*

La nationalisation indirecte de la Compagnie des machines Bull, son rôle central dans l'exécution des décisions du Gouvernement tendant au retrait d'Honeywell, le désengagement de l'actionnaire majoritaire, la Compagnie de Saint-Gobain, posaient inévitablement le problème des actionnaires minoritaires de la Compagnie des machines Bull.

Ceux-ci se sont vu proposer en mars 1983 des obligations en échange de leurs actions. Ces obligations à taux fixe (12 %), jouissance le 1<sup>er</sup> janvier 1983, d'une durée de dix ans remboursables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1989 en cinq séries annuelles, présentent la particularité d'être émises par la Compagnie des machines Bull et d'être convertibles ultérieurement en actions de la Compagnie.

Cette émission d'obligations convertibles a été souscrite par l'Etat pour un montant total de **798,5 millions de francs**.

A la suite de cette opération d'échange (et avant opération de conversion), l'Etat se trouve détenir 96,7 % du capital des machines Bull.

##### *– Une analyse plus fine est nécessaire.*

Il ressort du déroulement de l'opération Honeywell-Bull que le budget de l'Etat n'a été mis à contribution, directement et apparemment, qu'à hauteur de la souscription d'obligations convertibles, soit 798,5 millions de francs.

En effet, le rachat de la participation de Honeywell dans C.I.I.-Honeywell Bull a été réalisé par la Compagnie des machines Bull. Les intérêts de l'émission d'obligations convertibles au titre de 1983 et 1984 (entre 90 et 100 millions de francs par an) ont été pris en charge également par la Compagnie des machines Bull, société émettrice. Il s'est agi en quelque sorte d'un emprunt auprès de l'Etat.

**Toutefois, la réalité est plus complexe et de surcroît évolutive.**

D'une part, la Compagnie des machines Bull n'a pu s'acquitter du rachat des intérêts d'Honeywell que grâce aux libéralités de la Compagnie Saint-Gobain. En effet la société de M. Roger Fauroux, au moment même où son retrait de l'électronique était scellé, se voyait contrainte d'accorder un concours à fonds perdus à sa filiale en voie d'émancipation à hauteur de 520 millions de francs (avance d'actionnaire sans intérêt et immédiatement abandonnée).

D'autre part, il ressort de l'avenant au contrat de plan du groupe Bull conclu le 25 août 1984, que « l'Etat prendra les dispositions nécessaires pour dégager le groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1985, de la charge des intérêts des obligations échangeables émises en février-mars 1983 ».

Ainsi, le paradoxe de Bull - celui d'une société finançant sa propre nationalisation - apparaît bien relatif.

## 2. LE COÛT EFFECTIF D'ACQUISITION DU SECTEUR PUBLIC ÉLARGI

Les modalités d'extension du secteur public ont été, comme on vient de le voir, très diverses puisque l'on peut recenser des émissions d'obligations indemnitaires par la C.N.I., des paiements comptants ou des souscriptions d'augmentations de capital par l'Etat, des émissions d'obligations convertibles ou des paiements directs par les entreprises publiques elles-mêmes avec l'aide parfois d'autres entreprises publiques recevant par ailleurs des dotations en capital ou des prêts de l'Etat.

Pour tenter d'avancer un premier bilan du coût effectif de l'extension du secteur public, il convient de distinguer les services des intérêts et l'amortissement des obligations indemnitaires émises par la Caisse nationale de l'industrie d'une part et les opérations ponctuelles en capital d'autre part.

### a) Le service des intérêts et l'amortissement des obligations indemnitaires C.N.I.

La Caisse nationale de l'industrie assure désormais la gestion des obligations indemnitaires remises aux anciens actionnaires des 5 groupes industriels nationalisés par la loi du 11 février 1982, celles remises aux anciens actionnaires de Matra qui ont été initialement émises par l'O.N.E.R.A. puis transformées en obligations C.N.I., celles enfin remises aux anciens actionnaires de Roussel-Uclaf.

## SERVICES DES INTÉRÊTS DES OBLIGATIONS INDEMNITAIRES

(En millions de francs.)

	C.N.I.	Roussel-Uclaf	O.N.E.R.A. (1)	Total
Echéance 1/7/82 .....	1.532,81	20,05	63,14	1.616,00
Echéance 1/1/83 .....	1.474,40	44,73	60,74	1.579,87
Echéance 1/7/83 .....	1.333,78	25,98	54,66	1.414,42
Echéance 1/1/84 .....	1.260,05	39,47	»	1.299,52
Echéance 1/7/84 .....	1.116,23	25,7	»	1.141,93
Echéance 1/1/85 .....	1.104,03	36,10	»	1.140,13
Echéance 1/7/85 .....	932,39	25,00 (2)	»	957,39
<b>Total .....</b>	<b>8.753,69</b>	<b>217,03</b>	<b>178,54</b>	<b>9.149,26</b>

(1) Les obligations O.N.E.R.A. ont été échangées contre des obligations C.N.I. à compter de l'échéance du 1/1/84

(2) Estimation.

La diminution progressive du montant des échéances des obligations indemnitaires de la C.N.I. s'explique tout d'abord par la décroissance des taux d'intérêt fixés par référence au taux de rendement des emprunts d'Etat.

Le taux d'intérêt annuel de ces obligations a évolué en effet comme suit .

*Evolution du taux d'intérêt des obligations indemnitaires de la C.N.I*

Echéances	Taux
1 <sup>er</sup> juillet 1982 .....	16,62
1 <sup>er</sup> janvier 1983 .....	15,99
1 <sup>er</sup> juillet 1983 .....	15,42
1 <sup>er</sup> janvier 1984 .....	13,99
1 <sup>er</sup> juillet 1984 .....	13,28
1 <sup>er</sup> janvier 1985 .....	13,02
1 <sup>er</sup> juillet 1985 .....	11,89

Le second élément explicatif de l'allègement de la charge financière de l'indemnisation des anciens actionnaires est à l'évidence le remboursement progressif de ces obligations :

**AMORTISSEMENT DES OBLIGATIONS INDEMNITAIRES**

	(En millions de francs)			
	C.N.I.	Roussel-Uclaf (1)	O.N.E.R.A. (1)	Total
Echéance 1/1/83 .....	1.139,45	»	50,64	1.190,09
Echéance 1/1/84 .....	1.200,40	»	»	1.200,40
Echéance 1/1/85 .....	1.276,90	»	»	1.276,90
Total .....	3.616,75	»	50,64	3.667,39

(1) Les obligations correspondant à l'opération Roussel-Uclaf ne sont pas remboursables avant le 1<sup>er</sup> juillet 1986  
 (2) Les obligations O.N.E.R.A. ont été échangées contre les obligations C.N.I. à compter de l'échéance du 1/1/84

Ainsi, la Caisse nationale de l'industrie a versé, en intérêts et en capital, près de 13 milliards de francs courants (12.816 millions de francs) depuis 1982 aux anciens actionnaires du secteur public industriel élargi. Elle s'est acquittée de ces sommes grâce à des subventions du budget de l'Etat et de façon symbolique grâce aux redevances des groupes industriels bénéficiaires (voir en annexe III les modalités précises de financement de la Caisse nationale de l'industrie).

**b) Les opérations ponctuelles en capital.**

Il s'agit des opérations visant la Compagnie générale de construction téléphonique, la société Matra, Roussel-Uclaf et la Compagnie des machines Bull, qui se sont déroulées en 1982-1983.

*Opérations ponctuelles en capital.*

	(En millions de francs)
- Rachat de la C.G.C.T. à I.T.T. ....	215
- Augmentation de capital de Matra souscrite par l'Etat .....	686
- Augmentation de capital de Roussel-Uclaf (actions à dividendes prioritaires) .....	267,33
- Souscription de l'émission d'obligations convertibles Compagnie des machines Bull .....	798,5
Total .....	1.966,83

S'agissant du rachat de la participation de Honeywell dans le capital de C.I.L.-Honeywell Bull (1.026 millions de francs), on a considéré qu'il avait été pris en charge par la Compagnie des machines Bull. Celle-ci toutefois, comme il a été dit, n'a pu réaliser cette opération que grâce à un concours à fonds perdus de 520 millions de francs accordés par la Compagnie de Saint-Gobain qui s'est en quelque sorte substituée au budget de l'Etat.

De même, il n'a pas été tenu compte des intérêts des obligations convertibles émises par la Compagnie des machines Bull au profit de ses actionnaires minoritaires, qui ont été supportés par Bull en 1983 et 1984 et qui devraient être pris en charge par l'Etat à compter de 1985 selon des dispositions que la société ignore encore actuellement.

C'est dire que la récapitulation, évaluée au 1<sup>er</sup> juillet 1985, du coût de l'extension du secteur public industriel telle qu'elle figure ci-après pêche par défaut car elle ne prend pas en compte notamment la charge laissée aux sociétés nationalisées elle-même, mais dont le poids repose en définitive sur l'Etat actionnaire.

*Récapitulation du coût de l'extension du secteur public au 1<sup>er</sup> juillet 1985.*

(Millions de francs courants)

- Intérêts des obligations indemnitaires .....	9.149,26
- Amortissements des obligations indemnitaires .....	3.667,39
- Opérations ponctuelles en capital .....	<u>1.966,33</u>
Total .....	14.782,98

**L'extension du seul secteur public industriel décidée en 1982 aura donc coûté en quatre ans près de 15 milliards de francs au budget de l'Etat auxquels se sont ajoutés bien entendu les concours accordés à ces sociétés par leur nouvel actionnaire.**

Paradoxe que cette libéralité dont les anciens actionnaires n'étaient pas demandeurs et que désormais les groupes publics eux-mêmes tentent de recycler en offrant aux épargnants « de rentrer par la fenêtre » des titres participatifs, des certificats d'investissement, voire des actions des filiales cotées en bourse !

### ANNEXE III

## LES MODALITÉS DE FINANCEMENT DE LA CAISSE NATIONALE DE L'INDUSTRIE (C.N.I.)

Créée par la loi de nationalisation du 11 février 1982, la C.N.I., établissement public national doté de l'autonomie financière a pour objet d'émettre les obligations indemnitaires remises aux anciens actionnaires des sociétés industrielles nationalisées (1) d'en assurer l'amortissement et le paiement des intérêts.

Pour ce faire la caisse bénéficie :

- de dotations du budget de l'Etat ;
  - d'une redevance versée par les sociétés nationalisées,
- et peut contracter, le cas échéant, des emprunts.

### I LES VERSEMENTS DU BUDGET DE L'ETAT À LA C.N.I.

Les concours inscrits au budget de l'Etat au profit de la Caisse nationale de l'industrie se sont élevés, en quatre ans, à 12,0 milliards de francs (2).

#### *Dotations budgétaires à la C.N.I.*

	(Millions de francs)
Loi de finances pour 1982 .. .. .	1.000
Collectif pour 1982 (3) .. .. .	650
Loi de finances pour 1983 .. .. .	3.488
Loi de finances pour 1984 .. .. .	3.631,5
Loi de finances pour 1985 .. .. .	3.264
Total .. .. .	12.033,5

### 2. LA REDEVANCE VERSEE PAR LES GROUPEMENTS INDUSTRIELS EUX-MÊMES

Il ressort du texte de l'article 11 de la loi du 11 février qui crée la redevance au profit de la C.N.I. :

- que chaque société industrielle nationalisée verse une redevance à la caisse
- que cette redevance est destinée à concourir au financement des intérêts servis aux porteurs d'obligations :

(1) Compagnie générale d'électricité, Compagnie de Saint-Gobain, Pebrin, Pégibet, Kalmann, Rhod, Poulenc, S.A. Thomson-Brandt. En réalité, la compétence de la Caisse a été étendue à la création des obligations remboursées à l'émission par Matra, initialement émises par IONERVA puis converties en obligations indemnitaires C.N.I. ainsi que des obligations remises aux actionnaires de Roussel-Uclaf.

(2) Lois de finances. Ces crédits sont évaluatifs.

(3) La dotation inscrite à ce collectif a hauteur de 1.700 millions de francs n'a pas fait l'objet d'une répartition entre la Caisse nationale de l'industrie d'une part et la Caisse nationale des banques d'autre part (cette dernière gère l'indemnisation des anciens actionnaires des banques et des conceptions financières). Dans le tableau ne figure que la quote-part de la C.N.I. évaluée à la moitié de la dotation globale.



- que cette redevance est fixée chaque année dans la loi de finances ;
- qu'elle est fixée compte tenu des résultats de l'entreprise.

Il semble résulter en bonne logique de ces dispositions que le Parlement, chaque année, fixe le montant de la redevance que doit acquitter chacune des sociétés nationalisées compte tenu de ses résultats.

Dans la réalité il n'en a rien été : il est proposé chaque année, depuis 1982, au Parlement, de voter une somme globale pour les deux caisses nationales confondues c'est-à-dire pour la Caisse nationale de l'industrie et pour son homologue chargé de gérer l'indemnisation des anciens actionnaires des banques et compagnies financières, la Caisse nationale des banques.

C'est l'article 82 de la loi de finances pour 1983 qui a précisé, au sein de cette enveloppe fixée par le Parlement, les modalités de répartition de la redevance entre les différentes sociétés.

Cet article dispose que « cette imposition est fixée, pour chaque société, au prorata des dividendes dus à l'Etat ». Il précise par ailleurs qu'elle n'est pas déductible des résultats imposables.

Conséquence de ce dispositif, les sociétés en pertes, les sociétés bénéficiaires mais auxquelles l'Etat actionnaire décide de ne pas demander de dividendes, ou encore les sociétés nationalisées dont le capital a été transféré à d'autres entreprises publiques (1) qui, par la force des choses, ne versent pas de dividendes à l'Etat mais à leur société mère, sont exonérées de redevance puisque celle-ci est calculée précisément au prorata du dividende versé à l'Etat.

Dans la pratique, les banques et compagnies financières, compte tenu de leurs résultats et de la politique de distribution de dividendes imposée par l'Etat actionnaire, ont acquitté l'essentiel de la redevance fixée chaque année par le Parlement.

#### REDEVANCES ACQUITTÉES PAR LES SOCIÉTÉS NATIONALISÉES

	(En millions de francs)		
	En 1983 (1)	En 1984 (2)	En 1985 (3)
Versements des groupes industriels à la Caisse nationale de l'industrie .....	101,58	114,21	100 (4)
Versements des banques et compagnies financières à la Caisse nationale des banques .....	898,42	985,79	600 (4)
<b>Total de la redevance .....</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.100,00</b>	<b>700,00</b>

(1) Au titre des résultats de 1982.

(2) Au titre des résultats de 1983

(3) Au titre des résultats de 1984

(4) Répartition prévisionnelle telle que l'évalue notamment le rapport de la commission des Finances du Sénat consacré au budget des Charges communes

A contrario, du fait de leurs piètres résultats, les groupes industriels nationalisés ne contribuent qu'à hauteur d'une centaine de millions de francs par an aux recettes de la Caisse nationale de l'industrie.

(1) De nombreux exemples existent dans le secteur bancaire (ex : la banque Paribas ou la banque Indosuez sont filiales à 100 % respectivement de la Compagnie financière de Paribas et de la Compagnie financière de Suez).

### 3. UN PROCÉDÉ EN LUI-MÊME CONTESTABLE...

En réalité, le système lui-même de la redevance est artificiel et constitue un procédé de débudgétisation.

En effet, la redevance étant prélevée sur le bénéfice distribuable, elle s'impute sur les dividendes reçus par l'Etat actionnaire.

L'économie que représente, pour le budget de l'Etat, la redevance qui permet de réduire d'autant la dotation des caisses nationales de l'industrie et des banques est l'exacte contrepartie d'une moindre recette sous forme de dividendes versés.

La redevance ne s'explique guère, en vérité, que par le climat qui a entouré la présentation du projet de loi de nationalisation, marqué par les idées de « nationalisation-sanction » et « nationalisation-trésor caché » : les sociétés visées étaient censées payer leur propre nationalisation.

Dans cette optique, le texte initial de l'article 11 de la loi de nationalisation (art. 12 du projet de loi) ne comportait pas de référence aux résultats des entreprises pour la fixation de la redevance et le texte initial de l'article 82 de la loi de finances pour 1983 (art. 58 du projet de loi) proposait d'asseoir la redevance sur la valeur des obligations non encore amortie au 31 décembre 1982. Elle avait été fixée à 2 % pour les sociétés industrielles et 4 % pour les banques et compagnies financières.

Dans cette hypothèse, toutes les sociétés, quels que soient leurs résultats, auraient acquitté une redevance par ailleurs considérée comme une charge de l'exercice.

A l'évidence un tel système avait sa logique – il est vrai déjà troublée par le choix de taux différents selon qu'il s'agissait des groupes industriels ou des institutions financières – celle d'une contribution de toutes les sociétés à l'indemnisation de leurs anciens actionnaires.

Mais la brutale aggravation des résultats non seulement des groupes industriels mais encore de certaines banques a imposé une modification profonde d'un système dont il ne reste plus désormais qu'un artifice comptable : la débudgétisation.

### 4. ...DONT L'APPLICATION NE VA PAS SANS SURPRISES

Lasse d'être l'une des seules sociétés industrielles nationalisées à verser des dividendes (1) à son actionnaire, l'Etat (2), et de ne recevoir en matière de dotations en capital que la portion congrue (3), la Compagnie générale d'électricité a obtenu que les dividendes soient réinvestis en actions. Ce qui fut fait en 1983 et 1984.

Il n'en restait pas moins que la C.G.E. continuait de distribuer une partie de son bénéfice cette fois sous la forme de redevance à la Caisse nationale de l'industrie, calculée comme il a été dit au prorata des dividendes versés à l'Etat soit 60,8 millions de francs en 1983 et 43,2 millions de francs en 1984.

Il n'était pas juridiquement envisageable, à l'évidence, que la C.N.I. puisse réinvestir la redevance.

**Dans ces conditions, l'Etat a été conduit à dégager une dotation en capital complémentaire de 60 millions de francs pour compenser – du moins partiellement – la charge que représente, pour la C.G.E., le versement de la redevance à la C.N.I.**

La situation ainsi créée frôle l'absurde. Le système de la redevance conduit la C.G.E. à se substituer au budget de l'Etat pour l'indemnisation des anciens actionnaires des sociétés industrielles nationalisées mais la société reçoit pour ce faire une compensation sous la forme d'une dotation en capital complémentaire. **Tout rentre dans l'ordre... en quelque sorte.**

---

(1) 194,8 millions de francs en 1982, 150,6 millions de francs en 1983, 106,7 millions de francs en 1984

(2) Et accessoirement le « prête-nom » de l'Etat qu'est la Société française de participations industrielles (S.F.P.I.).

(3) 150 millions de francs pour les trois années 1982, 1983, 1984.

## ANNEXE IV

### LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE PARTICIPATIONS INDUSTRIELLES OU COMMENT LA BANQUE CHAIX EST DEVENUE ACTIONNAIRE DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE D'ÉLECTRICITÉ

En juillet 1982, les pouvoirs publics décidaient que les banques et compagnies financières nationalisées apporteraient une contribution exceptionnelle de 6 milliards de francs au secteur industriel.

Cette contribution a pris forme, d'une part de prêts participatifs à hauteur de 3 milliards de francs, et d'autre part d'un apport en fonds propres de 3 milliards de francs également.

Cet apport en fonds propres s'est effectué par le truchement d'une société écran : la Société française de participations industrielles (S.F.P.I.) dont l'objet social est la gestion de participations dans cinq sociétés industrielles limitativement énumérées qui sont les sociétés nationalisées par la loi du 11 février 1982 (1).

#### 1. UNE SOCIÉTÉ ÉCRAN

Le capital de la S.F.P.I. (2), qui est réparti également entre l'Etat (50 %) d'une part, les banques et compagnies financières ainsi que la Caisse des dépôts et consignations d'autre part, a été constitué :

- par apport de titres des cinq sociétés industrielles nationalisées détenus par l'Etat ;
- par apport en numéraire des institutions financières.

La conjonction des titres apportés initialement par l'Etat et des augmentations de capital souscrites grâce au numéraire fourni par les institutions financières a permis à la S.F.P.I. de devenir un actionnaire important des différents groupes industriels comme en témoigne le tableau ci-dessous.

#### *Participations détenues par la S.F.P.I. au 30 septembre 1983.*

	(En pourcentage du capital.)
Péchiney .....	22,484
Rhône-Poulenc .....	27,240
Saint-Gobain .....	30,286
Thomson-Brandt .....	27,833
C.G.E. ....	26,492

---

(1) Péchiney, Rhône-Poulenc, Saint-Gobain, Thomson-Brandt et C.G.E.

(2) Voir *in fine* la composition du capital de la S.F.P.I.

Si les institutions financières n'ont pu s'opposer à cette contribution exceptionnelle exigée par les pouvoirs publics, elles ont toutefois réussi à « limiter les dégâts » :

- en ayant recours à une société écran qui divise en quelque sorte les risques ;
- en limitant les prises de participation de la S.F.P.I. à cinq sociétés limitativement énumérées, dont sont exclues notamment les sociétés sidérurgiques dont la situation était la plus difficile ;
- en bénéficiant enfin d'actions à dividende prioritaire (au minimum 7,5 % de la valeur nominale de ces actions), l'Etat acceptant de ne détenir que des actions ordinaires.

## 2. UN DIVIDENDE FORT MODESTE...

Il n'en reste pas moins que le placement qui a été imposé aux institutions financières n'est pas de premier choix.

Au cours des deux derniers exercices de la S.F.P.I. (30 juin 1982 – 30 septembre 1983 ; 1<sup>er</sup> octobre 1983 – 30 septembre 1984), celle-ci n'a encaissé de dividendes que de la Compagnie générale d'électricité et de la Compagnie de Saint-Gobain, soit au titre de l'exercice 1982-1983 51,34 millions de francs et au titre de l'exercice 1983-1984, 31,39 millions de francs.

Compte tenu des opérations diverses, la S.F.P.I. a enregistré un bénéfice net de 48.21 millions de francs en 1982-1983 et de 31,43 millions de francs en 1983-1984.

Les bénéfices distribués correspondant s'élèvent respectivement à 46,07 millions de francs et 29,73 millions de francs.

Cette distribution a profité exclusivement aux actions à dividendes prioritaires des institutions financières.

Toutefois, on est loin du revenu statutairement fixé à 7,5 % minimum de la valeur nominale des actions (100 F), soit 200 millions de francs par an.

En principe, le droit au paiement du dividende de priorité qui ne peut être intégralement versé en raison de l'insuffisance du bénéfice distribuable est reporté sur les exercices suivants.

On voit mal toutefois comment les actionnaires de la S.F.P.I. pourraient réaliser cette créance qui atteindra rapidement des montants considérables (325,9 millions de francs au 30 septembre 1984).

## 3. ...PAYÉ EN MONNAIE C.G.E.

Davantage, les modalités de paiement des dividendes de la S.F.P.I. présentent une particularité qui conduit à une situation inédite.

En effet, les actionnaires de la S.F.P.I. ont accepté dans un premier temps que le dividende attendu de la C.G.E. soit payé pour partie en actions du groupe nationalisé, c'est-à-dire soit réinvesti.

Ainsi, pour l'exercice 1982-1983, la S.F.P.I. n'a pas reçu 40,92 millions de francs en espèce de la C.G.E. au titre du dividende correspondant à l'exercice 1982 mais 13,35 millions de francs seulement, la différence étant payée par 65.958 actions de la C.G.E. sur la base de 418 francs le titre (27,57 millions de francs) (1).

Pour l'exercice 1983-1984, la même opération a été reconduite et la S.F.P.I. a perçu le dividende de la C.G.E. en espèces à hauteur de 1,78 millions de francs et en actions à hauteur de 26,02 millions de francs (sur la base de 433 francs le titre).

---

(1) Il n'est pas inutile de rappeler que l'Etat pour s'acquitter de sa participation à la constitution initiale du capital de la S.F.P.I., avait apporté plus de 2 millions d'actions C.G.E. évaluées à 464,77 francs chacune

Ayant accepte de percevoir les revenus de son portefeuille en actions, la S.F.P.I. se trouve inévitablement dans l'impossibilité de distribuer un dividende en numéraire à ses propres actionnaires.

Aussi a-t-elle été conduite à son tour à acquitter son dividende partiellement sous la forme de titres en portefeuilles comme l'y autorise son statut. Plus précisément, elle a dû distribuer une partie des titres C.G.E. qu'elle avait elle-même reçus.

Ainsi au titre de l'exercice 1982-1983, les institutions financières ont reçu pour dividende 19,29 millions de francs en numéraire et 64 057 actions de la C.G.E.

Au titre de l'exercice 1983-1984, elles ont reçu 4,28 millions de francs en numéraire et 58 767 actions de la C.G.E.

En résumé, les banques et les compagnies financières qui ont dû apporter 3 milliards de francs pour constituer le capital de la S.F.P.I. en juillet 1982 ne peuvent que constater :

- que les résultats de la S.F.P.I. n'ont permis de verser qu'un dividende n'ayant qu'un rapport ténuité avec la rémunération minimale statutaire annoncée : la différence constituant une créance de plusieurs centaines de millions de francs dont on voit mal comment, avant longtemps, elle pourra être honorée par la S.F.P.I.

- que ce dividende n'est pas de surcroît payé en numéraire mais pour une grande partie en actions. Ces actions de sociétés nationalisées sont à l'évidence très difficilement cessibles et ne peuvent l'être en tout état de cause qu'avec l'autorisation des pouvoirs publics et à l'intérieur du secteur public.

- qu'ainsi le rendement réel de cet investissement de 3 milliards de francs en 1982 s'élève à 0,6 % en 1982-1983 et 0,14 % en 1983-1984 (1).

Il ressort de cette opération une situation inédite :

- la C.G.E. société nationalisée à 100 % par la loi du 11 février 1982, se trouve dotée de 44 actionnaires : outre l'Etat et la S.F.P.I., la Caisse des dépôts, 40 banques et compagnies nationalisées se partagent son capital, pour des pourcentages, il est vrai, parfois infimes ;

- à l'inverse, la banque Charix à Avignon se trouve par exemple détenir en portefeuille 391 titres (soit une valeur théorique au 30 septembre 1984 de 130.333 francs) de la Compagnie générale d'électricité, ce qui n'est pas un mince paradoxe au moment où l'on attend des banques régionales une attention vigilante à l'égard des projets locaux.

(1) 0,6 % en numéraire et 4,7 % en numéraire (hors avoir fiscal), respectivement pour 1982-1983 et 1983-1984.

**COMPOSITION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE  
DE PARTICIPATIONS INDUSTRIELLES**

Actionnaires	Nombre d'actions	Pourcentage du capital détenu
Banque nationale de Paris .....	4.427.768	8,26
Crédit lyonnais .....	4.299.464	8,02
Société générale .....	3.621.607	6,76
Compagnie financière de Suez .....	830.357	1,54
Banque Indosuez .....	1.848.215	3,45
Compagnie financière de Paribas .....	1.696.429	3,16
Banque Paribas .....	535.714	0,99
Caisse des dépôts et consignations .....	2.230.357	4,16
Crédit commercial de France .....	1.039.197	1,93
Crédit industriel et commercial .....	725.536	1,35
Crédit du Nord .....	530.089	0,98
Société lyonnaise de dépôts .....	522.143	0,97
Banque Worms .....	492.321	0,91
Banque parisienne de crédit .....	450.000	0,83
Crédit industriel d'Alsace et de Lorraine .....	358.125	0,66
Banque Hervet .....	306.875	0,57
Banque Vernes et commerciale de Paris .....	300.893	0,56
Union de banques à Paris .....	258.036	0,48
Société générale alsacienne de banque - S.O.G.E.N.A.L. ....	245.893	0,45
Société nancéienne Varin-Bernier .....	233.929	0,43
Banque Scalbert-Dupont .....	200.982	0,37
Société séquanaise de banque .....	157.321	0,29
Crédit industriel de l'Ouest .....	142.143	0,26
Banque de Bretagne .....	135.357	0,25
Banque Odier, Bungener, Courvoisier .....	110.714	0,20
Banque S.O.F.I.N.C.O. ....	98.214	0,18
Banque régionale de l'Ouest .....	97.321	0,18
Banque Chaix .....	87.500	0,16
Banque Tarneaud .....	85.714	0,15
Banque de La Hénin .....	84.821	0,15
Crédit chimique .....	83.036	0,15
Société marseillaise de crédit .....	77.500	0,15
Banque de l'union européenne .....	76.786	0,14
Banque régionale de l'Ain .....	58.929	0,11
Européenne de banque .....	48.483	0,09
Banque industrielle et mobilière privée .....	44.643	0,08
Banque Laydernier .....	44.643	0,08
Société centrale de banque .....	44.732	0,08
Monod - Française de Banque .....	43.750	0,08
Banque corporative du bâtiment et des travaux publics .....	41.071	0,07
Crédit industriel de Normandie .....	35.000	0,06
Société bordelaise de crédit industriel et commercial .....	34.107	0,06
Sous-total .....	26.785.715	49,99
Etat .....	26.785.717	50,01
Total .....	53.571.432	100

## ANNEXE V

### LA FRANCE A CONTRE-COURANT : LES EXEMPLES ÉTRANGERS

Alors que la France se permet à grands frais de procéder à une extension considérable de son secteur public, la plupart de ses partenaires économiques font la démarche inverse, qu'elle s'appelle privatisation ou déréglementation. Les pays anglo-saxons sont à l'évidence les plus avancés dans cette voie mais le phénomène de libération qui vise en premier lieu à desserrer les contraintes de la gestion étatique mais également à permettre aux entreprises de relever le défi international de la compétition économique et de l'évolution technologique se rencontre au fil d'une myriade d'expérience.

#### 1. LES EXPÉRIENCES ANGLO-SAXONNES

##### a) La déréglementation aux Etats-Unis.

Aux Etats-Unis, pays d'essence libérale, l'Etat intervient en principe seulement là où la libre concurrence se trouve menacée par des abus de positions dominantes, ou, à l'inverse, lorsqu'elle va à l'encontre de l'intérêt général. Dans cette dernière hypothèse, il s'agit de concilier l'efficacité économique du monopole naturel et la sauvegarde de cet intérêt général par une réglementation adéquate de l'activité des entreprises.

Le mouvement que l'on observe actuellement de «déréglementation» correspond, semble-t-il, à une double évolution, à la fois des habitudes de consommation et des technologies, qui décroïssonne les marchés, modifie les positions respectives des acteurs économiques et justifie, en définitive, une redéfinition des règles du jeu.

Cette déréglementation s'applique à de nombreux secteurs économiques, notamment la production pétrolière, les transports aériens ou les activités financières (1).

Mais elle est particulièrement spectaculaire dans le domaine des **télécommunications**.

Dans ce domaine, il n'existe pas aux Etats-Unis d'administration ou d'entreprise chargée du service public mais des compagnies privées dont, par dérogation aux lois anti-trust, le regroupement avait été autorisé par le Congrès américain (lois de 1921 et 1934).

Au premier rang d'entre elles, American telephone and telegraph (A.T.T.) détenait, en 1981, un quasi-monopole du marché des télécommunications avec 80 % des postes téléphoniques de toute nature aux Etats-Unis et 96 % des investissements du réseau à longue distance mais également des ventes de centraux téléphoniques grâce à sa filiale industrielle Western electric qui écoulait la quasi-totalité de sa production à l'intérieur du groupe en vertu d'un accord tacite avec International telephone and telegraph (I.T.T.) : le marché nord-américain à A.T.T., le reste du marché mondial à I.T.T.

Contrepartie de cette situation, l'activité d'A.T.T. était doublement réglementée, à la fois contrôlée quant à la tarification de ses prestations et limitée dans son expansion : il lui était interdit de se développer en dehors du domaine de la téléphonie.

---

(1) Voir sur ce dernier point, le rapport d'information fait par M. Maurice Bin, sénateur, au nom de la commission des Finances du Sénat sur le contrôle des entreprises publiques, banques nationalisées par la loi du 11 février 1982 (Sénat, n° 375, juin 1984) page 128 et suivantes.

Les règles du jeu ont été profondément bouleversées par l'accord passé en janvier 1982 entre A.T.T. et le département de la justice.

Cet accord, entré en vigueur en janvier 1984, oblige A.T.T. à se séparer de ses vingt-deux compagnies téléphoniques locales mais lui rend sa liberté stratégique pour pénétrer les domaines connexes de la téléphonie, notamment les services à valeur ajoutée, mais plus généralement les marchés de la télématique et de l'information, en Amérique du Nord et dans le monde.

Premier effet de cet éclatement d'A.T.T., le marché américain des équipements de télécommunication cesse d'être le monopole de fait de Western Electric et s'ouvre aux autres fournisseurs nord-américains, européens ou japonais.

Les conséquences de cet accord, qui s'est doublé d'un abandon des poursuites entamées au nom de la législation anti-trust contre International Business Machines (I.B.M.), sont considérables et déterminantes notamment pour la stratégie des groupes industriels européens qui se trouvent être les témoins, les enjeux, voire les victimes de la concurrence acharnée que se livrent désormais A.T.T., I.B.M., voire I.T.T., sur les marchés de demain, fruits de la convergence des technologies de l'informatique et des télécommunications (1).

#### b) Le programme de privatisation en Grande-Bretagne.

Arrivé au pouvoir en 1979, le parti conservateur britannique a mis en œuvre progressivement un programme de dénationalisation d'une grande ampleur (2) qui, au terme d'un processus long et délicat (restructuration interne, adoption de plusieurs lois de dénationalisation), comporte des réalisations déjà considérables.

• Les principales entreprises visées par ce programme appartiennent dans leur grande majorité au secteur industriel et au secteur des transports et communications.

#### PRINCIPALES ENTREPRISES VISEES PAR LE PROGRAMME DE PRIVATISATION BRITANNIQUE

Entreprises ou services	Observations
Amersham International Ltd .....	Filiale de la United Kingdom Atomic Energy Authority (fabrication d'isotope radioactif).
British aerospace .....	Entreprise de construction aéronautique résultant de la restructuration des entreprises du secteur en 1967 puis de leur nationalisation en 1977.
British airport authority ...	Exploitation d'aéroports.
British Airways .....	Compagnie nationale de transport aérien résultant de la fusion, en 1971, de British European Airways (B.E.A.) et de British Overseas Airways Corporation (B.E.O.A.C.) toutes deux nationalisées en 1946. British Airways détient plusieurs filiales dont International Aeradio.
British Gas Corporation ...	Entreprise nationale d'exploitation et de distribution de gaz qui s'est développée à partir du Gas Council créée lors de la nationalisation de l'industrie gazière en 1948. British Gas possédait également des parts dans les gisements pétroliers de la Mer du Nord et de Wytch Farm, (Grande-Bretagne), ainsi qu'un réseau de 900 magasins d'équipement ménager.
British Leyland .....	Entreprise de construction automobile entrée dans le secteur public en 1975 qui regroupe notamment Austin-Rover, Jaguar et une division véhicules industriels.

(1) Voir chapitre III les caractéristiques des marchés de l'électronique.

(2) Le revenu attendu de la privatisation a été calculé par le gouvernement britannique sur la période 1980-1986.



British National Oil Corporation (B.N.O.C.) .....	Compagnie pétrolière créée en 1975, bénéficiant d'attribution préférentielle de permis d'exploration, d'un droit d'association à 51 % sur les licences allouées aux opérateurs privés et d'un droit sur la commercialisation de 51 % du pétrole issu du plateau continental britannique.
British Petroleum .....	Compagnie pétrolière détenue depuis 1914 à 51 % par l'Etat dont la participation a été ramenée à 48,6 % en 1967.
British Rail .....	Compagnie des chemins de fer nationalisée en 1947 qui était également des filiales connexes (hôtels, hydroglisseurs).
British Ship Builders .....	Entreprise de construction navale (civile et militaire) dont la création du regroupement et de la nationalisation de 27 chantiers navals en 1977.
British Steel Corporation ..	Entreprise sidérurgique issue d'un regroupement de près de 300 entreprises, nationalisée une première fois en 1949, mais dénationalisée en 1953, nationalisée à nouveau en 1967 sous sa dénomination actuelle.
British Transport Docks Board .....	Société de gestion des ports britanniques issue de la British Transport Commission créée lors des nationalisations de 1947.
Cable and Wireless Ltd ...	Entreprise initialement spécialisée dans la pose de lignes téléphoniques à grande distance dont l'Etat était actionnaire dès avant la Première guerre mondiale.
National Enterprise Board .	Créée en 1977, cette nouvelle entreprise publique avait pour objet de gérer les participations d'Etat dans les industries performantes. L'essentiel de ses ressources a été consacré à Rolls Royce, British-Leyland, International Computers Ltd (construction d'ordinateurs), Ferranti (électronique et informatique) ainsi qu'au secteur de la machine-outil.
National Freight Corporation .....	Entreprise de transport routier de marchandises issue indirectement de la British Transport Commission créée lors des nationalisations de 1947.
Post Office .....	Administration des postes et des Télécommunications devenue en 1969 une entreprise publique.
Rolls Royce .....	Entreprise de construction mécanique (moteurs) entrée dans le secteur public en 1971.
Royal Ordnance Factory	Ateliers de munitions et matériels de guerre.

● **Le processus de privatisation a pris des formes diverses** : diminution des participations publiques dans les sociétés d'économie mixte, introduction en bourse d'une partie du capital d'entreprises nationales, ventes directes aux salariés ou à des consortiums d'intérêts privés, ventes d'actifs industriels.

Ces opérations ont eu souvent pour préalable des restructurations internes telle en 1982 la constitution de **Entreprise oil** qui a repris les activités pétrolières en Mer du Nord de British Gas Corporation ou de **Britoil** issue de la séparation des activités production et commercialisation de la British National Oil Corporation ou encore de **British Telecom** (B.T.) née de l'éclatement des postes et chèques postaux d'une part et des télécommunications d'autre part, du Post Office.

- Les opérations de privatisation menées à bien jusqu'à présent ont été les suivantes :

### OPÉRATIONS DE PRIVATISATION RÉALISÉES EN GRANDE-BRETAGNE

(Mai 1985.)

Dates de l'opération	Actifs vendus	Produits de la vente en millions de livres (c)
1979-1983 .....	12 % de British Petroleum	800
1980 .....	25 % de I.C.L.	37
1981-1985 .....	100 % de British Aerospace	500
1981 .....	50 % de Ferranti	55
1981 .....	100 % de Fairey Holdings	n.d.
1981-1984 .....	75 % de Cable and Wireless	480
1982 .....	24 % de British Sugar	44
1982 .....	100 % de Amersham international	64
1982 .....	100 % de National Freight Corporation	53
1982-1985 .....	100 % de Britoil	1.080
1983 .....	100 % de International Aeradio	n.d.
1982 .....	49 % de Associated British Port	46
1983 .....	British Rail Hotels (vente d'actif)	n.d.
1984 .....	100 % Enterprise Oil	390
1984 .....	100 % Jaguar	290
1984 .....	100 % Sealink	n.d.
1984 .....	Imnos (circuits intégrés)	n.d.
1984 .....	51 % de British Telecom (3 échéances : novembre 1984, juin 1985, avril 1986)	3.900
1985 .....	Chantier naval de Yarrow	34

- Le déroulement de ces opérations de privatisation permet d'avancer plusieurs observations :

- La fixation des prix de cession notamment des prix d'introduction en bourse ne s'est pas faite sans difficulté : soit, en effet, le placement des actions s'est révélé difficile du fait d'un prix initial élevé (Britoil, Sealink) et les observateurs ont souligné l'échec des opérations de dénationalisation, soit les demandes ont été très supérieures à l'offre (Amersham, Jaguar) et les adversaires de la dénationalisation ont accusé les pouvoirs publics de « brader » le patrimoine de l'Etat.

- Les cessions au secteur privé ont d'autre part été accompagnées de garde-fou permettant à l'Etat de conserver un droit de regard (détention d'un droit de veto, du moins théorique, dans certaines matières stratégiques) ou d'empêcher la prise de contrôle par un seul actionnaire notamment étranger (fixation d'un pourcentage maximum du capital pouvant être détenu par un seul actionnaire).

- Il n'en reste pas moins que la privatisation a rencontré un très vif succès non seulement chez les petits épargnants (un million et demi de petits porteurs de titres British Telecom, 158.000 souscripteurs des actions British Aerospace) même si certains cèdent leurs titres à l'issue d'une brève période, mais également auprès des salariés : ainsi National Freight Corporation est détenue à 83 % par ses employés et retraités de même les syndicats ont participé au rachat des hôtels de British Rail.

- L'évolution des sociétés privatisées semble avoir été satisfaisante en termes financiers (résultats) mais également industriels (part de marché voire même emploi après une première période de réduction d'effectifs) : des entreprises comme British Telecom, Britoil et Enterprise Oil annoncent d'excellents résultats au titre de l'exercice 1984 ; Jaguar a produit en 1984 plus de 33.000 voitures contre 14.000 en 1980, affiche un bénéfice avant impôt de 91,5 millions de livres pour un chiffre d'affaires de 634 millions de livres et embauche à nouveau (530 personnes en 1984) ; les bénéfices de Cables and Wireless ont quasiment triplé depuis la privatisation de sorte que le ministre du Commerce et de l'Industrie peut se féliciter que les revenus tirés par l'Etat de sa participation actuelle de 23 % soient à peu près équivalents à ceux qu'il recevait lorsqu'il était le seul actionnaire.

**Enfin, le mouvement de privatisation s'est accompagné nécessairement d'un processus de déréglementation afin de mettre fin à des situations de monopole d'autant moins justifiées qu'elles s'exerceraient au profit désormais du secteur privé.**

Trois exemples peuvent être avancés :

- Dans le domaine de l'énergie, British gas a perdu son monopole d'acheteur et de distributeur exclusif du gaz de la mer du Nord et le principe de la suppression de la B.N.O.C. (dont l'activité exploration et production avait été préalablement privatisée) a été adopté. Cette société chargée jusqu'à présent de fixer un prix de référence officiel pour le pétrole de la mer du Nord et de commercialiser la majeure partie de la production, sera remplacée par une simple agence dont le rôle se limitera au contrôle du réseau national de pipe-line et à la vente de pétrole que l'Etat reçoit des compagnies pétrolières au titre des redevances en nature.

- Dans le secteur des transports aériens, la privatisation prochaine de British Airways d'une ouverture à la concurrence des lignes britanniques au profit notamment de la Compagnie indépendante British Caledonian et de la libéralisation des attributions de certaines lignes internationales où British Airways était la seule compagnie britannique représentée.

- Enfin, dans le secteur des Télécommunications, le Gouvernement anglais a encouragé la création d'une compagnie privée Mercury Communication constituée par British petroleum, Cables et Wireless et la Barclay's bank qui doit concurrencer British Telecom sur le marché des réseaux destinés à la clientèle de grandes entreprises. Un office des télécommunications sera chargé de lutter contre les abus de position dominante.

L'expérience britannique récente en matière de privatisation est donc particulièrement riche d'enseignements. Son ampleur et le caractère volontariste de la démarche adoptée tranchent avec le pragmatisme qui inspire la politique des autres pays dans ce domaine. Il n'est pas étonnant dans ces conditions qu'elle rencontre parfois une vive opposition. Le parti travailliste s'est notamment engagé à renationaliser les sociétés privatisées et à n'indemniser que partiellement les nouveaux propriétaires.

**L'avenir dira si l'expérience récente n'est qu'un épisode dans l'histoire de ces sociétés alternativement privatisées et renationalisées au fil des échéances électorales ou si, plus probablement, elle correspond à une aspiration plus profonde née des impératifs d'une économie véritablement compétitive.**

## 2. UNE MYRIADE D'EXEMPLES

Sans présenter l'ampleur et le caractère systématique de l'expérience anglaise, un mouvement général et pragmatique semble se dessiner en faveur d'un retrait progressif de l'Etat de l'administration directe des entreprises.

Il est vrai que dans certains pays, tels l'Allemagne, l'Italie ou l'Espagne, l'entreprise publique se pare moins des atours du progressisme, des enthousiasmes de la reconstruction ou de la mystique des luttes ouvrières qu'elle ne rappelle les noires périodes des régimes autoritaires et des économies autarciques de la guerre et de l'immédiat avant-guerre.

- Ainsi, l'Instituto nacional de industria (I.N.I.) espagnol, créé en 1941, annonce son intention d'introduire en bourse un peu moins de la moitié du capital de ses filiales les plus rentables et envisage de céder à des multinationales la majorité du capital de trois entreprises : S.E.A.T. (automobiles), E.N.A.S.A. (camions) et S.K.F.-Espagne (roulements) (1) tandis que la

---

(1) S.K.F.-Espagne détenu à 98 % par l'I.N.I. a été effectivement cédée en mai 1985 au groupe suédois S.K.F., son ancienne maison-mère.

société espagnole de télécommunication Telefonica (contrôlée de fait avec 47 % du capital par l'Etat) crée une filiale minoritaire commune avec le groupe japonais Fujitsu (60 % Fujitsu, 40 % Telefonica) destiné à prendre le contrôle de la société espagnole de Communication et d'informatique (Secoinsa) détenue précédemment par l'I.N.I., et multiplie les accords avec les capitaux et les partenaires étrangers, notamment A.T.T. (production de circuits intégrés) et Corning Glass (fibres optiques).

- **L'Instituto ricostruzione industriale italien (I.R.I.)** créé en 1933, qui souffrait jusqu'à une date récente d'une situation financière catastrophique et des rivalités au sein même de ses états-majors entre les partis politiques italiens, a engagé un programme progressif d'ouverture aux capitaux privés allant parfois jusqu'à la privatisation de secteurs entiers de son activité.

Une cinquantaine de petites ou moyennes sociétés entrées dans le holding d'Etat au fur et à mesure des difficultés financières qu'elles rencontraient ont été cédées au secteur privé. Plus récemment (mai 1985), c'est l'ensemble des sociétés alimentaires de l'I.R.I. dont la cession au secteur privé est annoncée.

L'I.R.I. cherche par ailleurs à élargir la base de son actionariat, notamment par un plan d'investissement en faveur de ses cadres et de son personnel (510.000 personnes) et annonce parallèlement son intention d'émettre dans le public des actions de plusieurs de ses filiales, notamment dans les secteurs de technologie avancée (électronique, télécommunication).

De son côté, l'**Ente nazionale idrocarburi (E.N.I.)** a offert en bourse, en juillet 1984, 20 % du capital de l'une de ses filiales importantes, la S.A.I.P.E.M. (construction de plates-formes et d'installations pétrolières).

- Faisant suite à la réduction en janvier 1984 de la participation de l'Etat de 43 % à 30 % dans le capital de la Vereinigte Elektrizitaets und Bergwerk (V.E.B.A.) (holding industriel intervenant notamment dans le domaine de l'énergie ayant réalisé en 1984 un bénéfice de 575 millions de DM), le Gouvernement de **République fédérale d'Allemagne** a décidé, en mars 1985, d'étendre cette opération à cinq nouvelles sociétés :

- V.I.A.G. (Vereinigte Industrie Unternehmungen A.G.) (Aluminium et électricité) dans laquelle la participation de l'Etat actuellement de 84 % serait diminuée de 25 %.

- Volkswagenwerk A.G. (automobiles) dans laquelle l'Etat ne compte pas suivre les augmentations de capital envisagées, de sorte que sa participation tomberait de 20 % à 14 %.

- Prakla Seismos GmbH (société opérant dans la sismographie appliquée à la recherche d'hydro-carbures) dans laquelle l'Etat, actuellement actionnaire à 95 %, ne garderait qu'une « participation de contrôle ».

- Deux banques spécialisées (Deutsche Pfandbriefanstalt et Deutsche Siedlungs und Landesrentenbank) dans lesquelles les participations publiques seraient ramenées à 51 % (actuellement entre 90 et 100 %).

A terme, d'autres entreprises sont visées, notamment l'I.V.G. (Industrie Verwaltungsgesellschaft GmbH), la Deutsche Industrie anlagen (ingénierie et machine-outil), et en priorité La Lufthansa (Compagnie aérienne nationale) dans laquelle le Gouvernement ouest allemand souhaite réduire sa participation de 79,9 % à 55 %.

- Il n'est guère de pays développés ou en développement, sinon peut-être la Grèce, qui n'aient de projets de privatisation partielle ou totale de son secteur public ou de réalisations à son actif.

Ainsi, le **Canada** prévoit-il de céder à un acheteur, de préférence national, cinq sociétés gérées par la corporation de développement des investissements du Canada (C.D.I.C.), notamment dans les secteurs de la construction aéronautique (Canadair et de Havilland), de la production d'uranium (Eldorado nuclear) et des télécommunications (Teleglobe Canada).

De même, le **Japon**, en avril 1985, a introduit en bourse la moitié du capital de Nippon telegraph et telephone corporation (N.T.T.), prélude à la déréglementation des marchés des réseaux de télécommunication et de la fourniture des services à valeur ajoutée.

- Les **Pays-Bas** et la **Belgique** poursuivent la réduction des participations d'Etat dans leurs compagnies aériennes nationales (K.L.M. et Sabena).

- La Suède d'Ola Palm a cédé au secteur privé une société d'électronique grand public (Luvor) ainsi qu'une part du capital (15 %) de la troisième banque du pays (P.K. Banken).

- Au Portugal, le ministre socialiste de l'Industrie preconise la vente au secteur privé de 39 % du capital de 18 grandes sociétés publiques (acières, construction navale, pétrochimie, énergie), le personnel recevant une participation de 10 % et l'Etat conservant la majorité.

- Enfin, de façon plus anecdotique, la Turquie vend aux investisseurs ses ouvrages publics (le pont du Bosphore). Israël annonce son intention d'ouvrir à hauteur de 26 % le capital de la principale entreprise d'Etat, Israël Chemical, à des investisseurs étrangers et de céder sa participation de 74 % dans la compagnie pétrolière Paz.

Quant au Mexique, il envisage rien moins que de céder aux banques étrangères des participations dans une quarantaine d'entreprises publiques pour apurer sa dette extérieure tandis que son programme de réduction des dépenses publiques le conduit à annoncer la fermeture ou la cession au secteur privé de 236 autres entreprises.

Il est évident qu'une telle évolution qui ne va pas parfois sans échec et retour en arrière - il est plus facile en effet de nationaliser d'un trait de plume législatif que d'amener la masse des épargnants à investir dans l'industrie - traduit une certaine homogénéité dans les réponses des gouvernants à la crise des finances publiques et aux nécessités de la compétitivité.

La France - au moins celle de 1982 - semble étrangement en porte-à-faux au regard de cette évolution. Son secteur public est désormais le plus important en Europe :

*Importance du secteur public par rapport à l'économie du pays (1).*

	(En pourcentage)
France	22,8
Grèce	22,3
Italie	20
Grande-Bretagne	16,7
Irlande et Portugal	15
Allemagne	14
Danemark	12
Benelux	9,6
Espagne	8

Cette situation, de surcroît, n'est pas sans poser de graves problèmes aux groupes industriels français du secteur public dans leur intégration aux courants économiques internationaux.

(1) Moyenne arithmétique de trois critères : effectif, valeur ajoutée et investissements.

Source : Centre européen d'entreprises publiques.

ANNEXE VI

**PROGRAMME DE TRAVAIL DU RAPPORTEUR CHARGÉ DE SUIVRE  
ET D'APPRÉCIER LA GESTION DES GROUPES PUBLICS DU  
SECTEUR ÉLECTRONIQUE (1)**

● **Compagnie générale d'électricité.**

- Entretien le 20 septembre 1984 avec M. Georges Pébereau, président.
- Entretien le 23 janvier 1985 avec :
  - M. Philippe Dargenton, directeur général adjoint (affaires financières et négociations des accords de vaste portée) ;
  - M. Paul de Buyer, directeur général adjoint (affaires industrielles et commerciales en France) ;
  - Mme Maryse Aulagnon, directeur adjoint (affaires industrielles et commerciales à l'étranger) ;
  - M. Pierre Bilger, directeur des services économiques et financiers ;
  - M. Dominique Balmay, directeur des affaires sociales ;
  - M. Claude Marcihacy, secrétaire général.

● **Thomson.**

- Entretien le 19 septembre avec M. Christian Aubin, directeur général adjoint, directeur financier.
- Entretien le 21 janvier 1985 avec MM. Alain Gomez, président, et Christian Aubin.
- Entretien le 17 juin 1985 avec :
  - M. Alain Gomez, président ;
  - M. Noël Goutard, directeur général de Thomson S.A., directeur de la branche Industrie et ingénierie ;
  - M. Christian Aubin, directeur général adjoint, directeur financier ;
  - M. Pierre Cabanes, directeur général adjoint, directeur des affaires sociales et juridiques ;
  - M. Jean-Pierre Capron, directeur du Plan ;
  - M. Henri Starck, directeur de la branche Equipements et Systèmes - Thomson-C.S.F. ;
  - M. Michel-Henri Carpentier, directeur adjoint de la branche Equipements et Systèmes - Thomson-C.S.F. ;
  - M. Jean-Philippe Dauvin, économiste de la branche Composants électroniques - Thomson-C.S.F. ;
  - Mlle Clémentine Gustin, chargée de mission auprès de la Présidence.

---

(1) M. André Fosset.

● **Bull.**

- Entretien le 11 octobre 1984 avec MM. Jacques Stern, président, et Francis Lorentz, directeur général.
- Entretien le 7 mars 1985 avec :
  - M. Francis Lorentz, directeur général ;
  - M. Roger Gallois, directeur des affaires juridiques et fiscales (groupe) ;
  - M. Alain Biagi, directeur de la stratégie et de la planification (groupe) ;
  - M. Jean Bréchon, directeur des budgets et des plans (groupe) ;
  - M. Bernard Boussat, directeur des affaires sociales (groupe) ;
  - Mme Claire Dreyfus-Cloarec, chargée de mission auprès du directeur général ;
- Visite sur place, le 12 juin 1984, à l'usine d'Angers.

● **Compagnie générale de constructions téléphoniques.**

- Entretien le 10 octobre 1984 avec M. Claude Vincent, président.
- Entretien le 6 mai 1985 avec M. Claude Vincent, président.
- Entretien le 7 juin 1985 avec :
  - M. Jean-Pierre Loisel, directeur général adjoint (stratégie et développement) ;
  - M. Jean-Jacques Lefebure, directeur général adjoint ;
  - M. Jacques Foulot, directeur financier ;
  - M. Gaston Mollaret, directeur de la société La Signalisation (filiale de la C.G.C.T.).

● **Matra.**

- Entretien le 6 mars 1985 avec M. Jean-Luc Lagardère, président.
- Entretien le 23 mai 1985 avec :
  - M. Emile Durand, responsable des branches Militaire - Espace ;
  - M. Maurice Rémy, responsable des branches Télécommunications - Informatique ;
  - M. Pierre Fougère, responsable des branches Composants - Automatisation ;
  - M. Philippe Camus, directeur financier ;
  - M. Thierry Funck-Brentano, directeur de cabinet du président.

● **Société Avions Marcel Dassault-Breguet Aviation.**

- Entretien, le 30 avril 1985, avec MM. Benno Vallière, président-directeur général, et Charles Edelstenne, secrétaire général.

**En outre, les présidents des différents groupes ont reçu un questionnaire destiné à compléter l'information du Rapporteur sur l'évolution économique et financière des entreprises soumises à son contrôle.**

## ANNEXE VII

### DASSAULT, UNE NATIONALISATION-SPECTACLE, OU LE PROBLÈME DU CONTRÔLE PARLEMENTAIRE

#### I. UNE SITUATION TRÈS PARTICULIÈRE

Nationalisée, la Société Avions Marcel Dassault-Bréguet Aviation (A.M.D.-B.A.) ne l'est à l'évidence pas si l'on retient la définition du Conseil constitutionnel (1) selon laquelle la nationalisation implique que le transfert de propriété d'une entreprise résulte d'une décision de la puissance publique à laquelle le ou les propriétaires sont obligés de se plier.

Tel n'est pas le cas de la société A.M.D.-B.A. puisque c'est « spontanément » que M. Marcel Dassault a fait don à l'Etat d'une part substantielle du capital (2) en application d'un accord intervenu en octobre 1981 entre lui-même et M. Pierre Mauroy, alors Premier ministre.

A ce titre, ni Matra, ni Bull, ni la C.G.C.T. ne seraient nationalisés, puisque leur prise de contrôle s'est faite par accord amiable. Seules le sont les cinq sociétés industrielles explicitement visées par la loi de nationalisation du 11 février 1982.

Le problème, en réalité, n'est pas celui de l'appartenance de la société au secteur public, car il n'existe pas, à vrai dire, de définition générale du secteur public, mais de sa position au regard de règles particulières : celle du contrôle du parlement, celle définissant le champ d'application de la loi de démocratisation, celle enfin régissant le domaine de compétence de la Cour des comptes.

Or, la situation de la société A.M.D.-B.A. est de ce point de vue très particulière :

- L'Etat ne détenant que 46 % de son capital, la lettre de l'ordonnance n° 58-1374 du 30 décembre 1958 soustrait la société au contrôle parlementaire : l'article 164-IV, quatrième alinéa, de ce texte indique en effet que :

« Le contrôle des membres du Parlement désignés pour suivre et apprécier la gestion des entreprises nationales et des sociétés d'économie mixte s'étend aux sociétés ou entreprises dans lesquelles les capitaux d'origine publique représentent plus de 50 % ».

- La société échappe également à la loi de démocratisation qui se réfère dans la définition de son champ d'application au critère de la détention de plus de la moitié du capital.

- Reste le problème du contrôle de la Cour des comptes : l'article 6 bis B de la loi du 22 juin 1967 (3), pour définir l'étendue du champ d'investigation de la haute juridiction en matière de vérification des comptes et de la gestion des entreprises publiques, ne se limite pas au seul critère de la détention du capital. Sont soumis en effet au contrôle de la Cour :

• les sociétés, groupements ou organismes, quel que soit leur statut juridique, dans lesquels l'Etat, les collectivités, personnes ou établissements publics, les organismes déjà soumis au contrôle de la Cour détiennent, séparément ou ensemble, plus de la moitié du capital ou des voix dans les organes délibérants ;

---

(1) Décision n° 83-167 DC du 19 janvier 1984 (loi sur l'activité et le contrôle des établissements de crédit).

(2) M. Marcel Dassault a fait don à l'Etat de 26 % du capital de A.M.D.-B.A. détenus par la Société centrale d'études Marcel Dassault (S.C.E.M.D.). En juin 1977, l'Etat avait pris une première participation de 20 % assortie d'un droit de vote double. La S.C.E.M.D., qui ne détient plus à la suite de ces deux opérations que 49,7 % du capital de A.M.D.-B.A., société cotée en bourse, reste toutefois propriétaire des immeubles et des brevets exploités par A.M.D.-B.A. qui lui verse loyers et royalties.

(3) Loi n° 67-483 du 22 juin 1967, modifiée, relative à la Cour des comptes.



• les personnes morales dans lesquelles l'Etat ou des organismes déjà soumis au contrôle de la Cour détiennent, directement ou indirectement, séparément ou ensemble, **une participation au capital permettant d'exercer un pouvoir prépondérant de décision ou de gestion.**

Dès lors que par le jeu des actions assorties de droit de vote double, l'Etat contrôle 55 % des voix à l'assemblée générale des actionnaires de la société A.M.D.-B.A. tout en ne détenant que 46 % du capital, il semblait, en première analyse, que la société entrait dans le champ de compétence de la Cour des comptes car l'Etat détient plus de la moitié des voix dans l'organe délibérant qu'est l'Assemblée générale.

Première surprise de votre Rapporteur : ni la société, ni l'autorité de tutelle (2), ni, semble-t-il, la Cour des comptes elle-même ne partageait cette analyse.

En effet, si l'Etat détient la majorité des voix à l'assemblée générale de la société A.M.D.-B.A., il n'en est pas de même au conseil d'administration car les accords de 1981 prévoient que celui-ci est composé de six représentants de l'Etat d'une part et de six représentants de l'autre actionnaire, la Société centrale des études Marcel Dassault (S.C.E.M.D.) d'autre part, le président choisi parmi les administrateurs représentant la S.C.E.M.D. se voyant en outre reconnaître une voix prépondérante.

Dans ces conditions, l'Etat n'est pas majoritaire au conseil d'administration et partant, selon l'interprétation prônée par la société et tacitement entérinée tant par la Cour des comptes que par l'autorité de tutelle, ne détient la majorité des voix que **dans un organe délibérant** (assemblée générale) et non **dans les organes délibérants** comme le veut la lettre de la loi de 1967.

Restent toutefois les dispositions de la loi du 22 juin 1967 autorisant la Cour à étendre ses investigations aux personnes morales dans lesquelles la participation publique au capital permet « d'exercer un pouvoir prépondérant de décision ou de gestion ».

Tel semble être le cas de la Société A.M.D.-B.A. dans laquelle l'Etat avec 46 % du capital exerce un pouvoir prépondérant de décision au sein de l'assemblée générale dont il contrôle 55 % des voix.

Ce point n'est pas tranché cependant d'autant que M. le Secrétaire d'Etat chargé du Budget déclarait au Sénat (2) « personnellement » ne pas savoir ce que signifiait la notion de pouvoir prépondérant de décision ou de gestion.

Ce débat juridique conduit à une réflexion et a suscité une démarche.

## 2. UNE DOUBLE ABSTENTION DE L'ETAT

M. Pierre Mauroy, vivement applaudi, déclarait lors de la présentation de son programme de gouvernement à l'Assemblée nationale le 8 juillet 1981 : « la nationalisation sera immédiate pour le groupe Dassault » (3).

L'exposé des motifs du projet de loi de nationalisation (4) apparaît déjà quelque peu en retrait bien que les intentions soient les mêmes :

« Quant à l'entreprise Dassault dont l'activité essentielle s'appuie sur des commandes publiques d'armement, le Gouvernement réaffirme sa volonté d'en obtenir à terme le contrôle total. Toutefois, des raisons de caractère industriel et financier l'ont conduit à ouvrir des négociations avec les responsables du groupe afin d'aboutir dans l'immédiat à une prise de participation majoritaire. »

Cependant, l'accord d'octobre 1981 ne donnait à l'Etat qu'une participation de 46 % dans le capital de la société. Mais elle ne constituait que la première étape d'un processus d'appropriation totale.

---

(1) Voir *in fine* lettre de M. le ministre de la Défense au Rapporteur.

(2) Voir *in fine* débat Sénat séance du 14 juin 1985.

(3) J O A N. débat séance du 8 juillet 1981, page 52.

(4) Projet de loi A.N. n° 384, page 5, 23 septembre 1981.

Les pouvoirs publics devaient dans un premier temps porter leur participation à 51 % par une offre d'achat portant sur les titres répartis dans le public (environ 4,5 %).

Dans un second temps, l'Etat se voyait consentir par la S.C.E.M.D. une promesse exclusive de vente pendant cinq ans sur toutes les actions A.M.D.-B.A. encore détenues par la société (49 % environ).

**Or l'opération publique d'achat n'a pas eu lieu** et les pouvoirs publics se sont engagés à ne pas lever l'option sur les actions de la S.C.E.M.D. avant l'expiration d'un délai de quatre ans à compter du protocole d'octobre 1981.

Ainsi, actuellement, la société A.M.D.-B.A. occupe une place très particulière au sein du secteur public auquel elle prétend elle-même ne pas appartenir.

En réalité, l'activité de la société A.M.D.-B.A. dépend totalement du bon vouloir de l'Etat français, de ses crédits d'études, de ses commandes de matériels militaires, de son appui politique et logistique lors des négociations de contrat d'armement à l'exportation. Il suffit d'indiquer que le matériel militaire représente entre 80 et 90 % du chiffre d'affaires de la société et les exportations environ 70 %.

Mais c'est précisément parce que la société était totalement dépendante de l'Etat qui en contrôlait toutes les variables que la nationalisation était inutile, du moins du seul point de vue économique.

**Inutile, la nationalisation d'A.M.D.-B.A. est restée inefficace comme le démontre l'équilibre des pouvoirs résultant de l'accord d'octobre 1981. Une opération blanche en quelque sorte. Il faut sans doute s'en féliciter pour l'industrie aéronautique française.**

### 3. LE PROBLÈME DU CONTRÔLE PARLEMENTAIRE

A l'occasion de l'examen de la situation de la société A.M.D.-B.A., votre Rapporteur s'est interrogé sur les limites du contrôle parlementaire sur les entreprises publiques.

Il a constaté que des différences sensibles de rédaction entre, d'une part l'ordonnance du 30 décembre 1958 qui fixe les prérogatives du Parlement dans ce domaine et d'autre part la loi du 22 juin 1967 qui définit le champ d'investigation de la cour des comptes conduisait à une sorte d'imbroglio juridique.

En effet, dans l'hypothèse où une participation publique dans une société, tout en restant inférieure à 50 %, permettrait d'exercer un pouvoir prépondérant de décision ou de gestion notamment par la détention d'une majorité des voix dans les organes délibérants, la Cour des comptes serait compétente pour assurer la vérification de ses comptes et de sa gestion.

Dès lors, la communication du rapport particulier de la Cour consacré à cette société serait tenue à la disposition du Parlement de plein droit en vertu de l'article 164-IV cinquième alinéa de l'ordonnance du 30 décembre 1958.

Davantage, il serait loisible aux commissions des Finances des deux Assemblées de demander à la Haute juridiction en vertu de l'article 10, troisième alinéa, de la loi du 22 juin 1967 de procéder à une enquête spécifique sur la gestion de cette société.

Mais il serait impossible au Parlement de suivre et d'apprécier **directement** la gestion de ladite société.

En réalité, l'importance du problème ainsi posé ne doit pas être sous-estimée : il ne se limite pas à l'existence de droits de vote doubles dont bénéficient certaines actions dans un petit nombre de sociétés. On observe en effet une multiplication des instruments d'appel à l'épargne mise en œuvre par les entreprises publiques qui présentent la caractéristique de détacher les droits de vote des droits pécuniaires.

Au premier rang de ces instruments figurent les **certificats d'investissement** (1) qui répondent précisément au souci des pouvoirs publics d'ouvrir le capital des sociétés nationalisées aux épargnants sans perdre le contrôle de ces sociétés.

---

(1) Article 283-1 de la loi du 24 juillet 1966 (loi n° 83-1 du 3 janvier 1983).

Ce procédé consiste à démembrer l'action ordinaire en un certificat d'investissement auquel sont attachés les droits pécuniaires (dividendes) et un certificat de droit de vote.

Un exemple simple permettra de mieux comprendre la mécanique du certificat d'investissement.

Soit une société détenue à 60 % par l'Etat qui décide d'émettre des certificats d'investissement à concurrence du quart de son capital :

- capital initial : 10.000 actions de 100 francs dont 6.000 actions détenues par l'Etat (60 %) :

- émission de certificats d'investissement (quart du capital) : 2.500 certificats de 100 francs émis dans le public s'accompagnant de la création d'autant de certificats de droits de vote réservés à l'Etat.

A l'issue de cette opération, l'Etat ne dispose plus que de 48 % du capital (2). Mais il détient 68 % des droits de vote (3) grâce aux certificats de droits de vote qui lui sont attribués.

Ainsi, la société reste sous contrôle public, celui de l'Etat actionnaire et celui de la Cour des comptes. En revanche, la société est soustraite au contrôle du Parlement au motif que les capitaux publics ne sont plus majoritaires.

**Les élus de la nation apparaissent ainsi comme les principales victimes du mécanisme mis en place qui, sans modifier ni les pouvoirs de l'autorité de tutelle ni les compétences de la Cour des comptes, porte atteinte aux prérogatives du Parlement en matière de contrôle des entreprises publiques.**

Dans ces conditions, il convenait de procéder à une harmonisation entre les dispositions régissant d'une part les prérogatives propres du Parlement et d'autre part les pouvoirs de la Cour des comptes, elle-même traditionnellement chargée d'une mission d'assistance de la représentation nationale.

C'est à cette tâche que s'est employée la commission des Finances du Sénat lors de la discussion du projet de loi portant diverses dispositions d'ordre économique et financier (4) mais le Sénat n'a été suivi dans cette voie ni par le Gouvernement ni par l'Assemblée nationale.

#### DOCUMENT N° 1

**Lettre de M. Charles Hernu, ministre de la Défense, à M. le Rapporteur désigné par la commission des Finances du Sénat, en date du 3 avril 1985.**

Monsieur le sénateur,

Dans le cadre de la mission qui vous a été confiée par la commission des Finances du Sénat et concernant, comme vous me l'avez précisé par lettre en date du 13 novembre 1984, la gestion des entreprises publiques du secteur de l'informatique et de l'électronique, vous avez exprimé, par lettre du 31 janvier dernier, le souhait de prendre contact avec les dirigeants de la société Avions Marcel Dassault-Breguet Aviation dont l'Etat détient la majorité des voix dans les assemblées d'actionnaires, mais non la majorité du capital social.

---

(2) 6.000 actions de 100 francs sur un total de 10.000 actions de 100 francs et de 2.500 certificats d'investissement de 100 francs, soit 600.000 francs sur 1.250.000 francs.

(3) 6.000 actions et 2.500 certificats de droits de vote correspondant aux certificats d'investissement, soit 8.500 voix sur un total de 12.500

(4) Voir *in fine* les débats du Sénat.

Vous souhaitez, à cette occasion, connaître mon point de vue quant à l'interprétation à donner, vis-à-vis des prérogatives du Parlement et de la Cour des comptes, à l'ordonnance n° 58-1374 du 30 décembre 1958 et à la loi n° 67-483 du 22 juin 1967, modifiée.

Il convient d'observer, à cet égard, en ce qui concerne la société Avions Marcel Dassault-Breguet Aviation, que si l'Etat possède la majorité des voix dans les assemblées d'actionnaires, il n'en est pas de même au conseil d'administration.

Dans ces conditions, les pouvoirs de contrôle de la Cour des comptes prévus par l'article 6 bis B de la loi du 22 juin 1967, précitée ne peuvent, à mon avis, à l'égard de cette société, que résulter eux-mêmes d'une interprétation des dispositions de ladite loi, ce qui n'est pas de ma compétence.

Toutefois, les dirigeants de cette société, auxquels mon département a fait part de votre souhait, se sont, en dehors de toute considération d'ordre juridique, déclarés prêts à vous recevoir pour vous renseigner sur le fonctionnement de leur entreprise.

Je vous prie de croire, Monsieur le Sénateur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

CHARLES HERNU

#### DOCUMENT N° 2

**Débats au Sénat et à l'Assemblée nationale autour de l'amendement déposé par la commission des Finances du Sénat tendant à insérer un article additionnel dans le projet de loi portant diverses dispositions d'ordre économique et financier - Sénat - séance du 14 juin 1985 - *Journal Officiel* (Débats Sénat, page 1238).**

#### *Articles additionnels.*

**M. le Président.** – Par amendement n° 30, MM. Blin et Fosset, au nom de la commission des Finances, proposent après l'article 15, d'insérer un article additionnel ainsi rédigé :

« Le quatrième alinéa du paragraphe IV de l'article 164 de l'ordonnance n° 58-1374 du 30 décembre 1958 portant loi de finances pour 1959 est ainsi rédigé :

« Le contrôle des membres du Parlement désignés pour suivre et apprécier la gestion des entreprises nationales et des sociétés d'économie mixte s'étend aux sociétés ou entreprises dans lesquelles les capitaux d'origine publique représentent plus de 50 % ou permettent d'exercer un pouvoir prépondérant de décision ou de gestion. »

La parole est à M. le rapporteur général.

**M. Maurice Blin, Rapporteur général.** – Cet article additionnel, adopté par la commission des Finances à l'initiative de M. André Fosset, tend à compléter le texte du quatrième alinéa du paragraphe IV de l'article 164 de l'ordonnance n° 58-1374 du 30 décembre 1958 portant loi de finances pour 1959, qui précise que le contrôle des membres du Parlement désignés pour suivre et apprécier la gestion des entreprises nationales et des sociétés d'économie mixte s'étend aux sociétés ou entreprises dans lesquelles les capitaux d'origine publique représentent plus de 50 % du capital.

L'année dernière et cette année encore – vous le savez, mes chers collègues – la commission des Finances, par l'intermédiaire de ses groupes d'études, a poursuivi l'examen attentif de la situation d'un certain nombre de sociétés nationalisées. C'est à la lumière des difficultés rencontrées par ces groupes d'études que nous avons été amenés à vous proposer cet amendement.

Quand, dans une société publique, l'Etat détient plus de 50 % du capital, le droit d'examen par le Parlement est absolu et sans contestation.

Mais, dans d'autres cas, l'Etat ou d'autres organismes publics peuvent posséder moins de la moitié du capital d'une société mais, grâce à des actions à droit de vote double, par exemple, ils peuvent avoir plus de la moitié des voix soit à l'assemblée générale, soit au conseil d'administration, soit encore dans les deux organes délibérants à la fois et détenir ainsi le contrôle effectif de la société.

L'autorité que l'Etat peut avoir dans une société n'est donc pas exclusivement dépendante de la part du capital qu'il détient ; quoique minoritaire en capital, l'Etat peut avoir une voix d'autorité dans la gestion de la société s'il dispose de plus de la moitié des voix à l'assemblée générale.

Il paraît anormal, dans une telle hypothèse, que le Parlement soit dépourvu de pouvoirs directs d'investigation. Cela est d'autant plus surprenant que les critères déterminant la compétence de la Cour des comptes en matière de contrôle des entreprises publiques sont, en la matière, beaucoup plus souples.

Tels est l'objet de notre amendement.

**M. le Président.** – Quel est l'avis du Gouvernement ?

**M. Henri Emmanuelli, secrétaire d'Etat.** – Je demande le rejet de cet amendement. Le « pouvoir prépondérant de décision ou de gestion » n'est pas une notion juridique très précise. Personnellement, je ne sais pas ce que cela signifie. Où commence ce pouvoir, ou finit-il ?

Compte tenu de cette imprécision, je ne veux pas être favorable à votre amendement. Cela ne signifie pas que le Gouvernement soit opposé aux moyens de contrôle du Parlement, lesquels existent d'ailleurs, puisque, vous le savez, la Cour des comptes dispose de quelques moyens d'investigation dès lors que des fonds publics sont présents. Vous savez aussi que, dans le cadre du conseil du secteur public, il est toujours possible au Parlement d'obtenir des informations sur le fonctionnement des entreprises publiques.

**M. Maurice Blin, rapporteur général.** – Je demande la parole.

**M. le Président.** – La parole est à M. le Rapporteur général.

**M. Maurice Blin, rapporteur général.** – Monsieur le Secrétaire d'Etat, vous vous en doutez, je vais maintenir l'amendement de la commission des Finances.

Nous avons en tête une ou deux sociétés à caractère public, dans lesquelles l'Etat ne détient pas 50 % du capital, mais dans lesquelles, par le jeu des actions à droit de vote double, il a, comme je le disais tout à l'heure, voix prépondérante en matière de gestion. Il nous paraît nécessaire que, dans de tels cas, le Parlement puisse mener les investigations qui sont de son ressort. C'est la raison pour laquelle je souhaite que, par le biais législatif, cette précision soit apportée.

**M. Henri Emmanuelli, secrétaire d'Etat.** – Je demande la parole.

**M. le Président.** – La parole est à M. le Secrétaire d'Etat.

**M. Henri Emmanuelli, secrétaire d'Etat.** – Monsieur le Rapporteur général, je ne voudrais pas qu'il y ait d'équivoque. J'ai bien saisi votre objectif. Mais je ne parviens pas à me satisfaire de cette formulation juridique. Cela ne signifie pas que je considère *a priori* que les sociétés auxquelles vous pensez, mais dont personne ne prononcera le nom, doivent être exclues du champ d'investigation du Parlement.

La question mérite cependant d'être un peu mieux travaillée au niveau de la définition.

**M. Maurice Blin, rapporteur général.** – Je demande la parole.

**M. le Président.** – La parole est à M. le Rapporteur général.

**M. Maurice Blin, rapporteur général.** – Si j'ai utilisé tout à l'heure une expression que vous avez bien voulu reprendre, monsieur le Secrétaire d'Etat, c'est en m'inspirant directement de la loi du 22 juin 1967 relative à la Cour des comptes. Cette loi évoque l'existence de sociétés dans lesquelles l'Etat ou des organismes déjà soumis au contrôle de la Cour détiennent directement ou indirectement, séparément ou ensemble, une participation au capital permettant d'exercer un pouvoir prépondérant de décision ou de gestion, même si – c'est moi qui l'ajoute – cette participation au capital n'atteint pas la moitié de ce capital. Je ne fais donc que me référer à une disposition de la loi de 1967, qui régit l'activité de la Cour des comptes.

**M. le Président.** – Personne ne demande plus la parole ? ...

Je mets aux voix l'amendement n° 30, repoussé par le Gouvernement.  
(L'amendement est adopté.)

**Assemblée nationale - Deuxième séance du 20 juin 1985.**

*(Journal officiel - Débats A.N. - Page 1834.)*

*Article 16.*

**M. le Président.** – « Art. 16. – Le quatrième alinéa du IV de l'article 164 de l'ordonnance n° 58-1374 du 30 décembre 1958 portant loi de finances pour 1959 est ainsi rédigé :

« Le contrôle des membres du Parlement désignés pour suivre et apprécier la gestion des entreprises nationales et des sociétés d'économie mixte s'étend aux sociétés ou entreprises dans lesquelles les capitaux d'origine publique représentent plus de 50 % ou permettent d'exercer un pouvoir prépondérant de décision ou de gestion. »

**M. Pierret**, rapporteur général, a présenté un amendement, n° 23, ainsi rédigé :

« Supprimer l'article 16. »

La parole est à **M. le Rapporteur général**.

**M. Christian Pierret**, rapporteur général. – Le Sénat a adopté un amendement tendant à élargir le contrôle des membres du Parlement désignés pour suivre et apprécier la gestion des entreprises nationales et des sociétés d'économie mixte – sociétés ou entreprises dans lesquelles les capitaux d'origine publique représentent plus de 50 % – à celles dans lesquelles ces capitaux permettent d'exercer un pouvoir prépondérant de décision ou de gestion.

Tout en partageant les préoccupations exprimées par les auteurs de cet amendement pour ce qui est de l'exercice du contrôle parlementaire, notre Commission a considéré que sa rédaction ne permettait pas d'en déterminer la portée exacte, et qu'il devait être repoussé.

**M. Adrien Zeller.** – C'est un peu court !

**M. le Président.** – Quel est l'avis du Gouvernement ?

**M. Henri Emmanuelli**, secrétaire d'Etat. – L'avis du Gouvernement est conforme aux conclusions de **M. le Rapporteur général**.

**M. le Président.** – La parole est à **M. Zeller**, contre l'amendement.

**M. Adrien Zeller.** – Je suis opposé à la suppression de l'article 16, donc contre l'amendement n° 23.

Les explications de **M. le Rapporteur général** m'ont paru un peu courtes par rapport au problème réel posé par le Sénat. J'aurais apprécié que **M. le Rapporteur général** exerce ses nombreux talents à trouver un libellé qui soit de nature à régler ce problème.

Je suis sûr que **M. Rocard**, qui était favorable à ce type de nationalisation, aurait apprécié !

**M. le Président.** – Je mets aux voix l'amendement n° 23.

*(L'amendement est adopté.)*

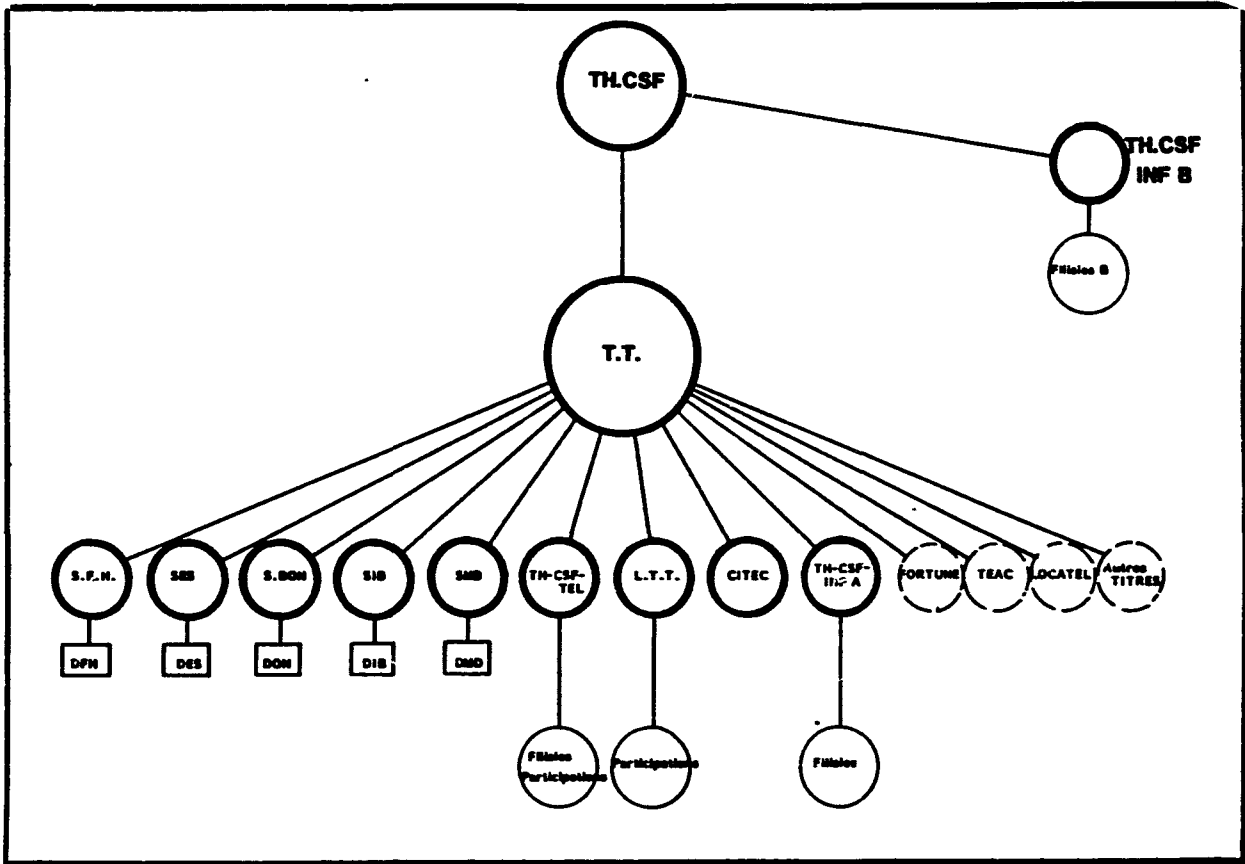
**M. le Président.** – En conséquence, l'article 16 est supprimé.

ANNEXE VIII

LA MISE EN PLACE DE L'ACCORD C.G.E.-THOMSON  
DANS LES TÉLÉCOMMUNICATIONS

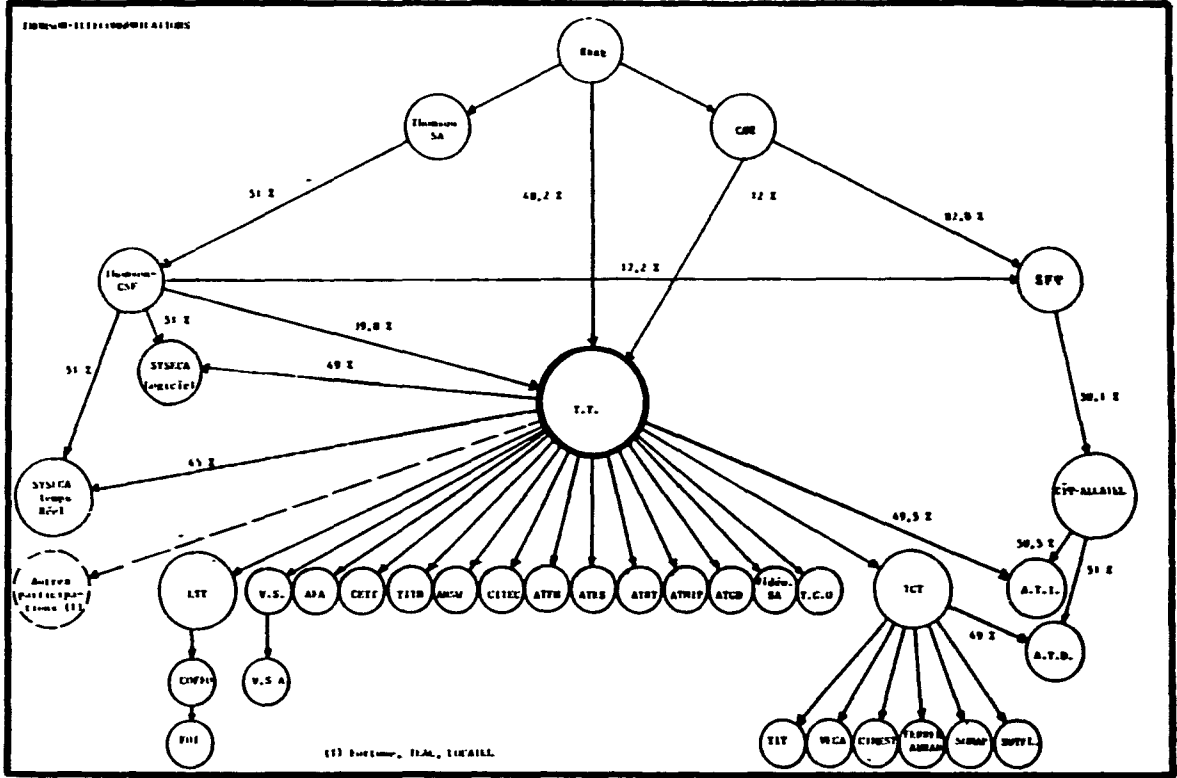
Première étape :

Filiation des activités télécommunications de Thomson-C.S.F. sous l'égide du holding Thomson-Télécommunications (T.T.).



Deuxième étape :

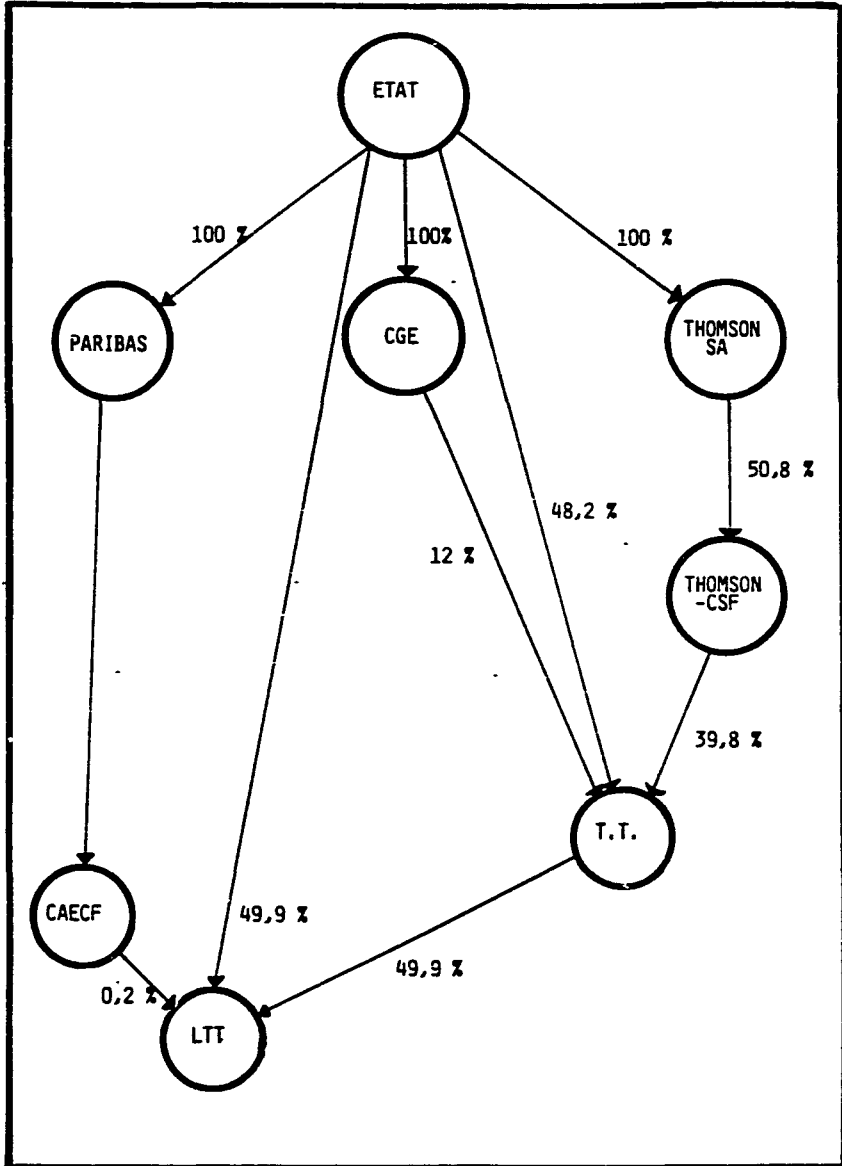
Constitution de la Société financière des télécommunications (S.F.T.) par la C.G.E. et ouverture du capital de Thomson-Télécommunications (T.T.) à l'Etat et à la C.G.E.





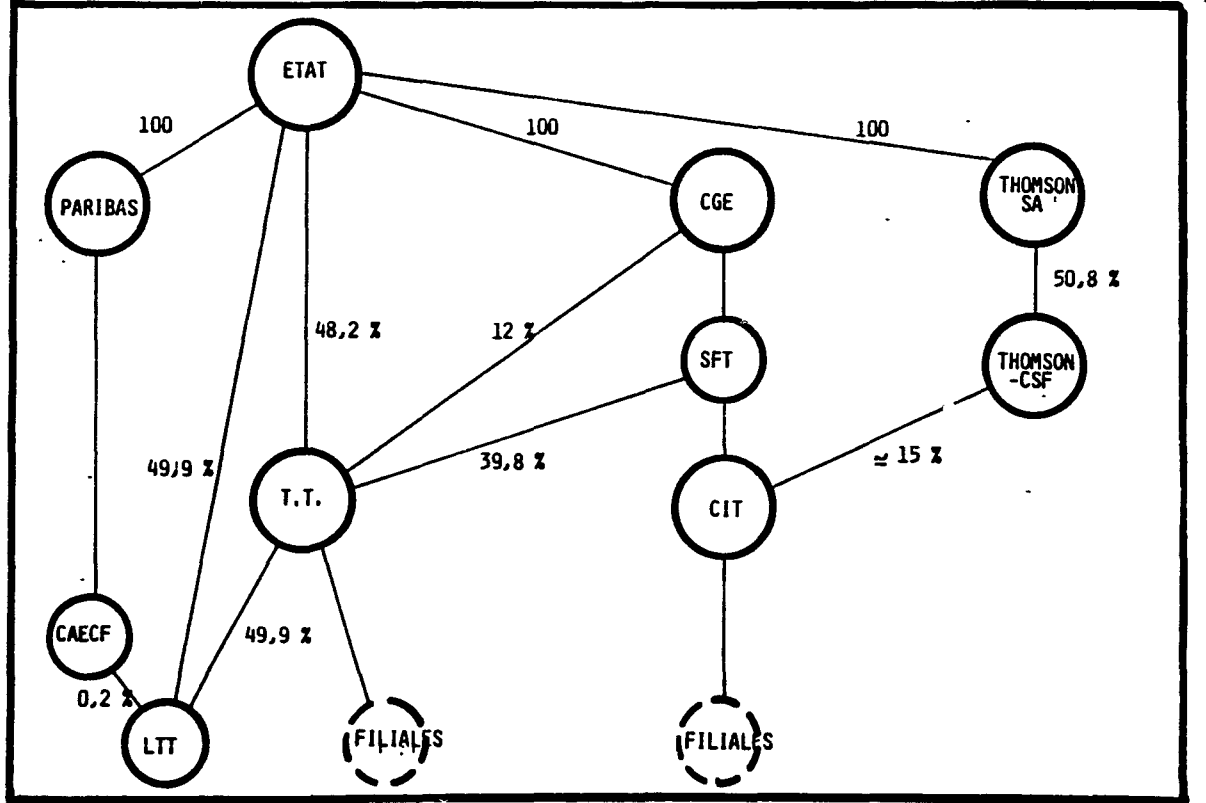
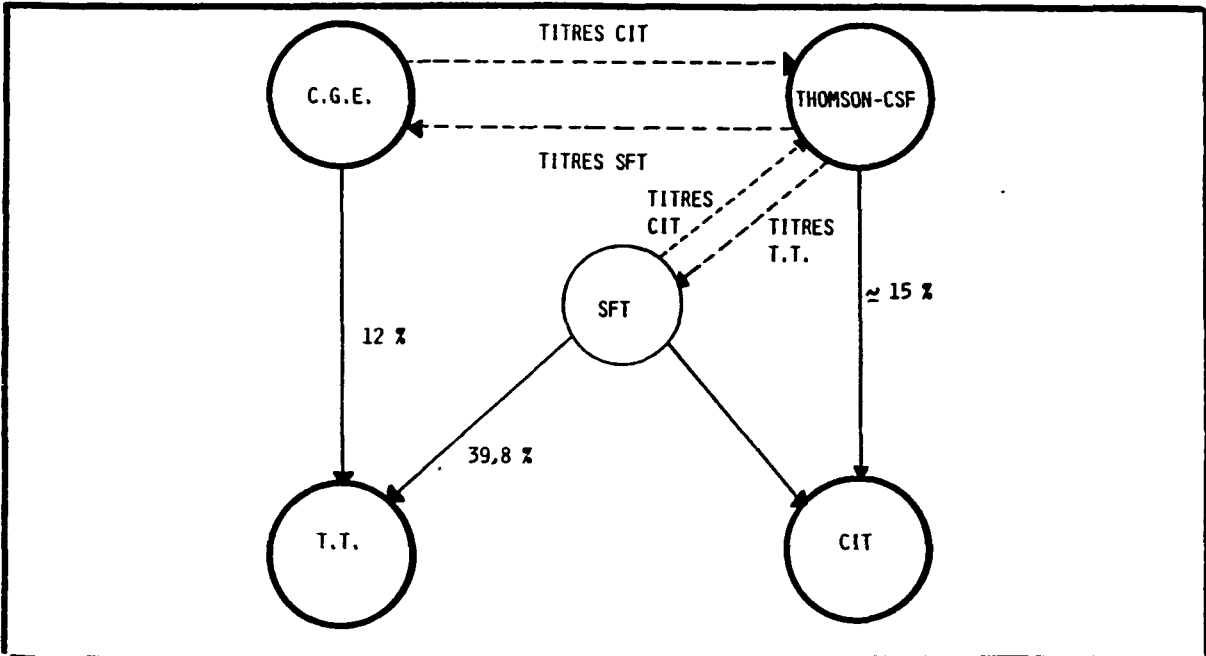
Troisième étape :

Intervention de l'Etat dans la sous-filiale Lignes télégraphiques et téléphoniques (L.T.T.).



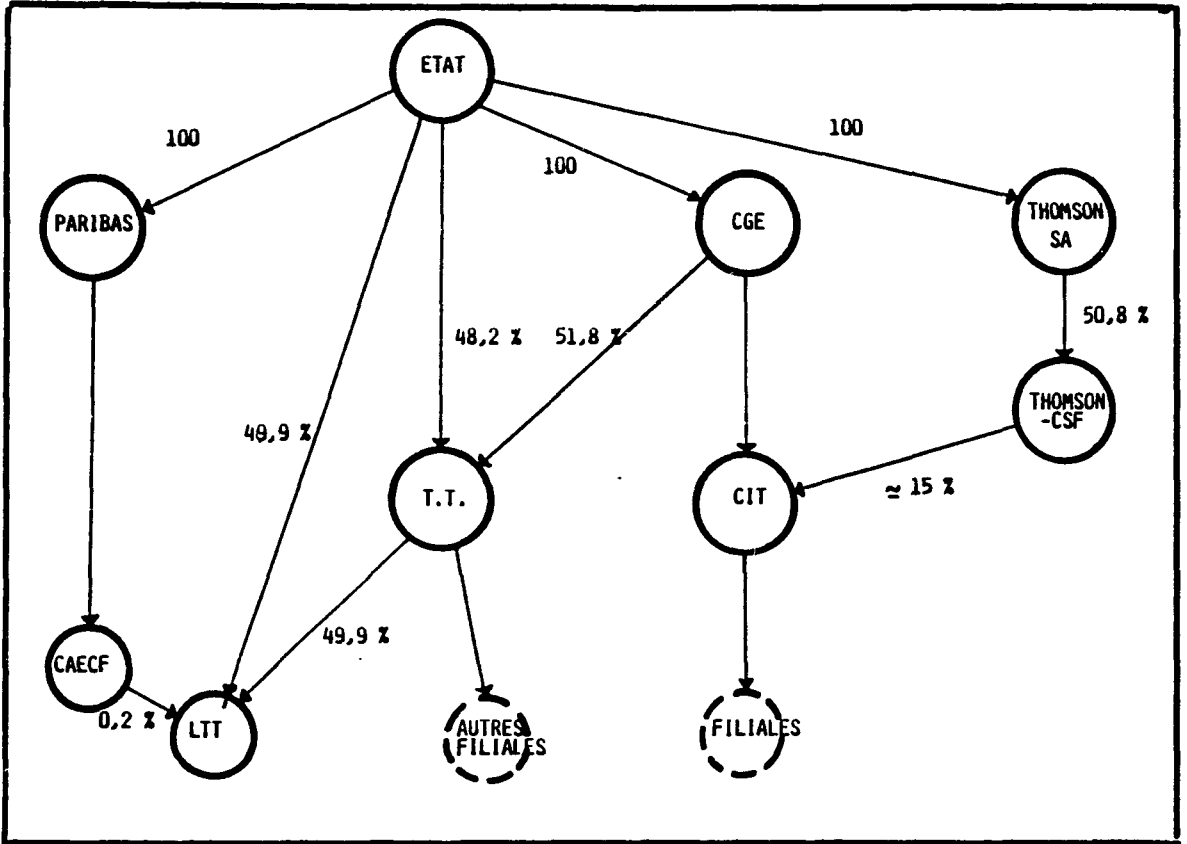
Quatrième étape :

Entrée de Thomson-C.S.F. dans le capital de C.I.T.-Alcatel et échange des titres Société financière de télécommunications (S.F.T.) et Thomson-Télécommunications (T.T.).



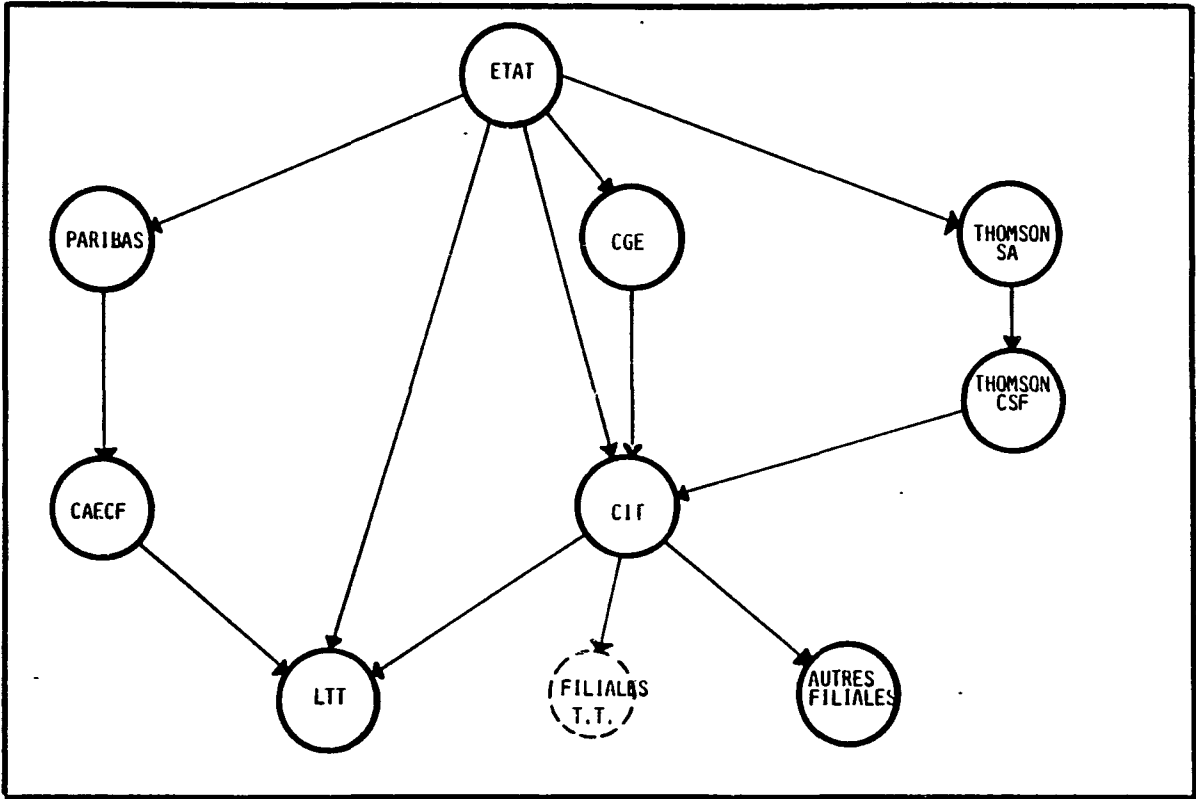
Cinquième étape :

Prise de contrôle direct de Thomson-Télécommunications par la C.G.E..



Sixième étape :

Fusion de C.I.T.-Alcatel et de Thomson-Télécommunications.



## ANNEXE IX

### **PROFITS ET OBJECTIFS A LONG TERME SONT-ILS COMPATIBLES ? LE POINT DE VUE DE THOMSON**

#### **Point n° 3 du questionnaire de la commission des Finances du Sénat adressé à Thomson.**

Apprécier l'obligation impérative, et dont l'enjeu dépasse le groupe lui-même, d'un équilibre financier en 1985. Le groupe ne risque-t-il pas d'encourir le grief de privilégier la rentabilité immédiate au détriment du long terme ? (1).

#### **La réponse de Thomson.**

La question posée appelle deux ordres de commentaires :

1. Au plan théorique, il existe en effet un débat sur les contradictions potentielles entre la recherche de la rentabilité financière dont la vue est surtout qualifiée de « courte » et les objectifs à long terme, d'autant plus dignes de considération qu'ils ne sont pas toujours bien précisés.

Ce débat s'alimente alternativement d'automatismes de raisonnement à consonnance doctrinale ou des commodités circonstancielles voulant justifier des résultats déficitaires.

L'automatisme doctrinal dénonce dans le profit le sacrifice délibéré : de l'investissement, de la recherche, de l'effort commercial, de l'emploi, etc.

A l'inverse, des gestionnaires soucieux de « justifier » une mauvaise performance, mettent en avant la préservation altruiste des intérêts stratégiques à long terme.

La conjoncture de ces deux approches – dont la littérature offre d'abondants exemples – constitue un redoutable contresens au plan de la gestion pratique des entreprises.

Si cette contradiction entre le court terme et le long terme avait une réalité, il faudrait alors expliquer comment l'acceptation de pertes successives fait d'une entreprise une entité forte et assurée de son avenir. De chutes en rechutes, la guérison n'est guère assurée. Et, plus encore pour les entreprises que pour les autres institutions économiques, le temps est un impitoyable censeur. De combien d'exemples pourrait-on couvrir la rubrique nécrologique des sociétés en faillite si le souci de rentabilité n'était à la fois l'objectif et le moyen de survivre à terme ?

Il faudrait, à l'inverse, réfuter une réalité de tous les jours : sans profits (immédiats ou médiats), comment financer sur des bases saines l'investissement, c'est-à-dire sans recourir à un excès d'endettement, mortel à terme ? Comment mener une politique active de recherches, dont toutes ne sont pas immédiatement exploitables et qui doivent être financées sur fonds d'autofinancement ? Comment alimenter, sans la preuve du succès que constitue le profit, le financement d'ensemble des besoins de l'entreprise en sollicitant les marchés financiers domestiques et internationaux ? Comment donner à l'entreprise, et à ceux qui la font, une motivation qui soit celle du succès et non pas de l'échec ?

---

(1) Cette question avait pour objet de solliciter l'opinion des groupes industriels publics sur le revirement des positions des pouvoirs publics qui, après avoir nationalisé pour « desserrer la contrainte du profit à court terme », ont imposé un impératif absolu de retour à l'équilibre en 1985.

2. Au plan de la gestion pratique du groupe Thomson, la question appelle les commentaires suivants :

Le retour à la rentabilité de Thomson s'est imposé avec d'autant plus de force que :

- dès la fin de années 1970, les courbes de rentabilité déclinaient dangereusement et qu'en 1981 les premières pertes apparaissaient au bilan de Thomson-C.S.F., principale filiale du groupe, cotée en bourse, et incluant les activités de défense, d'équipements médicaux, de composants électroniques et, à l'époque, de télécommunications civiles,
- Thomson, et notamment Thomson-C.S.F., se trouvait exercer son métier dans l'électronique, l'un des domaines qui au plan mondial, est à la fois vital et assuré de sa croissance,
- la conjonction des deux situations rendait impératif le redressement, pour assurer à terme les conditions d'une survie et d'un développement ultérieur,
- le mal, c'est-à-dire la perte, était d'autant plus profonde que les causes n'en étaient pas de nature conjoncturelle (dans un marché en croissance globale) mais au contraire de nature structurelle, appelant donc un effort profond, vigoureux et durable.

A ce titre, les actions entreprises ont tendu simultanément :

- à analyser, dans une optique stratégique à long terme, le portefeuille d'activités du groupe, pour les concentrer progressivement sur les points et les métiers où Thomson pouvait être fort et accentuer par conséquent sa progression,
- à définir clairement les lignes de commandement et de responsabilité opérationnelle pour sortir de la confusion entretenue par des organigrammes complexes et indécis, entremêlant pour des mêmes activités des structures de filiales, directes ou indirectes, et des structures de divisions ou de départements, ces dernières confondues avec le bilan des maisons mères et interdisant la clarté du jugement par des comptes distinctes et par conséquent l'exercice d'une claire responsabilité opérationnelle,
- à redéfinir largement les structures centrales du groupe, dont les fonctions sont désormais réduites aux légitimités strictes des états-majors : stratégie, commandement, contrôle. Cette restructuration des sièges a eu comme conséquence d'en réduire fortement les effectifs, les dépenses et les moyens sources de frais généraux non-directement productifs, tout en permettant d'alléger les circuits de décision et d'action,
- à changer, lorsque c'était nécessaire, les responsables pour mettre en place de nouvelles équipes, pourvues d'objectifs clairs et des moyens de leur action,
- à mettre en vigueur de nouvelles règles internes, instituant des méthodes et des langages communs, dans les domaines suivants : budgets, contrôle de gestion, consolidation comptable, financements, trésorerie, planification, recherche,
- à accroître les moyens de contrôle externe indépendant sur les comptes du groupe, en augmentant les moyens d'investigation des auditeurs et commissaires aux comptes et en validant les comptes consolidés (à partir de 1983) sur la base d'une certification inspirée des standards internationaux.

Tous ces éléments sont commentés plus particulièrement dans le rapport annuel de l'année 1983.

Ces différentes actions n'ont d'autres objets que de restaurer la rentabilité du groupe dans son ensemble et dans chacune de ses composantes majeures. Ont-elles recherché une rentabilité « immédiate » qui fut contraire aux objectifs à long terme du groupe ?

Deux commentaires peuvent répondre à cette question :

- le retour à la rentabilité en 1985 aura exigé plus de trois années d'effort,
- ce retour à la rentabilité aura été mené sans remettre en cause l'effort de recherche (maintenu autour de 10 % du chiffre d'affaires) ni l'effort d'investissements (qui ont augmenté de 74 % de 1981 à 1984, passant de 4,5 % à 6,1 % du chiffre d'affaires).

## ANNEXE X

### EST-CE QU'ILS Y CROIENT ?

#### LES PRÉSIDENTS ET LA NATIONALISATION

Vos Rapporteurs ont eu de nombreux contacts avec les présidents des sociétés industrielles nationalisées et leurs états-majors. Ils se plaisent à constater l'application avec laquelle ceux-ci assument leur charge.

Il était évidemment difficile à ces hauts responsables de porter un jugement sur une décision de caractère politique à laquelle ils doivent leur fonction. Aussi bien, celui-ci ne leur a-t-il pas été demandé.

Il est cependant apparu qu'au cours des trois années d'exercice d'un métier particulièrement délicat, certains profils avaient fini par se dessiner parmi eux qu'on pourrait classer de la manière suivante :

Il y a ceux qui n'y ont jamais cru et qui ont fini par partir.

Il y a ceux qui n'y ont jamais cru mais qui se sont efforcés de sauver les meubles.

Il y a ceux qui n'y ont jamais cru, qui sont restés parce qu'ils considéraient qu'il y avait une carte à jouer dans le grand bouleversement industriel qui a suivi la nationalisation.

Il y a ceux qui y ont cru et qui n'y croient plus ou, du moins, de moins en moins.

Il y a ceux que, de toute façon, le problème a toujours indifféré.

En cherchant bien, on doit pouvoir en trouver un qui y croyait et qui y croit encore.