

N° 258

SÉNAT

TROISIÈME SESSION EXTRAORDINAIRE DE 1991 - 1992

Rattaché pour ordre au procès-verbal de la séance du 11 février 1992.

Enregistré à la Présidence du Sénat le 12 février 1992.

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 : objectifs et conditions du projet de rapprochement Thomson - CEA-Industrie,

Par MM. Bernard BARBIER et Roger CHINAUD,

Sénateurs.

(1) Cette commission est composée de : MM. Christian Poncelet, *président* ; Geoffroy de Montalembert, *vice-président d'honneur* ; Tony Larue, Jean Cluzel, Paul Girod, Jean Clouet, *vice-présidents* ; Maurice Blin, Emmanuel Hamel, Louis Perrein, Robert Vizet, *secrétaires* ; Roger Chinaud, *rapporteur général* ; Philippe Adnot, Jean Arthuis, René Ballayer, Bernard Barbier, Claude Belot, Mme Maryse Bergé-Lavigne, MM. Paul Caron, Ernest Cartigny, Auguste Cazalet, Jacques Chaumont, Henri Collard, Maurice Couve de Murville, Pierre Croze, Jacques Delong, Marcel Fortier, Mme Paulette Fost, MM. Henri Gotschy, Yves Guéna, Paul Loridant, Roland du Luart, Michel Manet, Jean-Pierre Masseret, René Monory, Michel Moreigne, Jacques Oudin, Bernard Pellarin, René Regnault, Roger Romani, Henri Torre, François Trucy, Jacques Valade, André-Georges Voisin.

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
AVANT-PROPOS	3
I - UN PROJET EX NIHILO REPOSANT SUR DES SYNERGIES EX CATHEDRA	5
A - UN PROJET EX NIHILO	5
1. La genèse du projet	5
2. Une annonce improvisée	7
3. La fin des restructurations spontanées	9
B - DES SYNERGIES EX CATHEDRA	9
1. Quelles synergies industrielles ?	10
2. Quels modèles étrangers ?	12
3. Quelle politique industrielle ?	15
II - UN ENJEU FINANCIER EVIDENT REPOSANT SUR UN AVEU D'ECHEC DE L'ETAT ACTIONNAIRE	19
A - LE NUCLEAIRE A LA PLACE DE L'ETAT ACTIONNAIRE	19
1. L'échec de l'Etat actionnaire	19
2. La cassette du nucléaire	21
3. L'alibi européen	22
B - UN MONTAGE FINANCIER DELICAT	24
1. Quels scénarios ?	24
2. Quels moyens de financement ?	27
3. Quelle attention aux intérêts minoritaires ?	32
CONCLUSION	35
AUDITIONS	37
ANNEXES	75

"Et, pour des songes vains, de réelles douleurs"

André Chénier

AVANT-PROPOS

L'annonce, pour le moins précipitée, à l'issue du Conseil des Ministres du mercredi 18 décembre 1991, d'un rapprochement entre les activités nucléaires et électroniques civiles des groupes CEA-Industrie et Thomson, a conduit la Commission des finances à s'interroger sur les objectifs réels et les conditions précises du regroupement envisagé (1).

La mission entreprise a d'abord consisté à s'informer, auprès des principales personnes concernées, de la nature exacte, des modalités et des conséquences du projet.

Il n'a jamais été question, tout au long de ces rencontres, de porter un jugement sur les synergies industrielles invoquées et, par là-même, d'entrer dans le jeu de *"meccano industriel"* initié par les conseillers du Premier ministre (-).

En effet, des opérations aussi paradoxales ou surprenantes sont fréquentes dans le secteur privé : on peut citer la diversification de Saint-Gobain dans l'électronique avant la nationalisation de 1982 (2), le rapprochement entre l'automobile et l'agro-alimentaire (Volvo et Procordia ou Fiat et BSN).

En revanche, la démarche suivie pour créer un *"pôle high-tech"* ou un *"nouveau paysage industriel de pointe"* (3), ainsi que les conséquences financières de ce remodelage du secteur public industriel, ont fait l'objet d'un examen attentif. Cette analyse s'inscrit dans la mission de contrôle traditionnellement exercée par la Commission des finances sur les entreprises publiques.

1. Les communiqués du Conseil des Ministres et de la Commission des finances figurent en annexe.

2. Toutes les déclarations officielles semblent en effet attribuer la paternité du projet au Premier ministre, à son conseiller spécial et ses conseillers industriels, plutôt qu'au ministre d'Etat, ministre de l'économie et des finances ou au ministre délégué à l'industrie qui exercent pourtant, l'un et l'autre, la tutelle de ces entreprises.

3. A laquelle, précisément, l'Etat actionnaire a souhaité mettre un terme après la nationalisation.

4. Communiqué du Conseil des ministres du 18 décembre 1991.

Malgré l'absence d'éléments précis sur le montage, en particulier financier, de l'opération -ce qui a d'ailleurs permis, en l'espace d'à peine quelques semaines une évolution remarquable des discours et positions officiels-, un certain nombre de conclusions, de craintes ou d'interrogations peuvent déjà être tirées de l'opération. Elles font l'objet du présent rapport (1).

1. Les comptes rendus des différentes auditions auxquelles il a été procédé figurent en annexe.

I. UN PROJET EX NIHILO REPOSANT SUR DES SYNERGIES EX CATHEDRA

A. UN PROJET EX NIHILO

Rarement, décision de cette ampleur aura été prise avec aussi peu de concertation et d'étude préalable. Les références aux "grands projets à la française" (1) des années 1960 sur lesquels l'Etat avait fortement imprimé sa marque ou le rappel d'une tradition endémique de "colbertisme industriel" ne suffisent pas à justifier le caractère aussi improvisé que précipité du projet de création d'un ensemble Thomson - CEA-Industrie.

Ces références doivent être aujourd'hui conjuguées avec les impératifs liés à l'entrée en vigueur du marché unique européen, aux mouvements de globalisation des marchés et de mondialisation de l'économie.

1. La genèse du projet

Aucune étude préalable ne semble avoir guidé l'idée de rapprocher les activités électronique grand public, électroménager et composants de Thomson avec les activités nucléaires de CEA-Industrie.

Un rapport avait certes été demandé, au mois de juillet 1991, à M. Jean-Claude Hirel, inspecteur général des finances, sur la situation financière de CEA-Industrie. Mais ce rapport, commandé conjointement par M. Pierre Bérégovoy, ministre d'Etat, ministre de l'économie et des finances, et M. Dominique Strauss-Kahn, ministre délégué à l'industrie, (2) avait "pour seul objet de savoir si le groupe CEA-Industrie disposait de ressources mobilisables pour d'autres investissements" (3). Il n'avait nullement pour but de proposer d'éventuels projets de participations, de diversifications ou de rapprochements industriels, du moins si l'on en croit les commentaires autorisés.

1. Voir, in fine, le compte rendu de l'audition de M. Elie Cohen.

2. La lettre de mission figure en annexe.

3. Voir, in fine, le compte rendu de l'audition de M. Jean-Claude Hirel.

En effet, ni les dirigeants des groupes concernés, ni surtout M. Jean Syrota, président directeur général de Cogema, à qui le gouvernement a confié la maîtrise d'oeuvre du rapprochement Thomson - CEA-Industrie, n'ont eu en mains le rapport Hirel, même s'ils indiquent avoir eu connaissance de ses principales conclusions (1).

Aucune autre étude préalable n'ayant été faite, ce rapport a évidemment pris de l'importance et justifié la perplexité de nombreux protagonistes.

L'absence d'une telle réflexion explique également l'ampleur du travail confié à M. Jean Syrota qui, outre une étude de faisabilité, doit proposer au gouvernement, en principe le 15 février, un montage industriel et financier ainsi que la solution de nombreux problèmes, par exemple juridiques et fiscaux, plusieurs scénarios étant possibles.

Le projet et la décision semblent donc résulter plus d'une conviction personnelle que du fruit de véritables investigations ou réflexions préalables. Les nombreuses déclarations et interviews de M. Abel Farnoux, conseiller spécial du Premier ministre, accréditent très largement cette thèse.

L'intervention des grandes administrations chargées de la tutelle du secteur public (direction générale de l'industrie et direction du Trésor) n'est certes pas le gage d'une politique industrielle avisée. Mais, dès lors que l'Etat entend prôner un bouleversement des structures de quelques unes des plus grandes entreprises industrielles françaises, dès lors qu'il prétend -même impécunieux- jouer son rôle d'actionnaire en déterminant les stratégies de ces entreprises, il semble alors pour le moins imprudent qu'il se prive de l'expertise, sinon de l'expérience, d'administrations dont la fonction est bien d'éclairer le politique. Sauf à considérer que le colbertisme moderne relève désormais de l'intuition solitaire.

Enfin, il est frappant de constater que cette mesure de politique industrielle, voulue par le Premier ministre qui s'est engagée personnellement sur le dossier, a été prise sans la moindre concertation avec le monde industriel. Les partenaires étrangers de la France et leurs médias n'ont pas manqué de relever cet art curieux consistant à *"faire de l'industrie sans les industriels"*.

1. Voir, in fine, le compte rendu des auditions de MM. Jean Syrota et Philippe Rouvillois.

2. Une annonce improvisée

A la suite d'une interview du ministre délégué à l'industrie dans un journal anglais ⁽¹⁾, l'annonce du projet de rapprochement Thomson - CEA Industrie a été précipitée et apparemment avancée de quelques jours.

Toutefois, il est manifeste que la plupart des dirigeants concernés n'avaient pas été prévenus ni surtout consultés. En particulier, l'actionnaire public italien de SGS-Thomson, partenaire à égalité de Thomson-CSF, n'a appris l'opération qu'après l'annonce officielle du montage.

Qui a été prévenu quand ⁽¹⁾ ?

- M. Alain Gomez : quelques semaines avant.
- M. Jean Syrota : le 7 décembre 1991.
- M. Philippe Rouvillois : le lundi 16 décembre 1991.
- M. Marcel Roulet : à Kourou pendant le lancement du satellite Telecom 2 par la fusée Ariane, le mardi 17 décembre 1991.
- M. Pierre Suard : pendant le Conseil des ministres du mercredi 18 décembre 1991.
- M. Pasquale Pistorio et l'actionnaire italien de SGS-Thomson : le mercredi 18 décembre 1991, après l'annonce officielle, par un fax du directeur général de Thomson CSF.
- Les personnels, les syndicats, les autres personnes concernées : par la presse.

(1) L'annonce officielle du projet a été faite à l'issue du Conseil des ministres du 18 décembre 1991.

Par ailleurs, la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public fait obligation de consulter préalablement le conseil d'administration ou de surveillance des entreprises publiques lorsqu'une décision de cette nature doit être prise. Il n'en a rien été.

Article 7 de la loi du 26 juillet 1983

Aucune décision relative aux grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'entreprise, notamment sur le contrat de plan, ne peut intervenir sans que le conseil d'administration ou de surveillance, selon le cas, en ait préalablement délibéré.

Enfin, en décidant de faire un voyage "sur le terrain de la recherche et des industries de pointe"⁽¹⁾ les 20 et 21 janvier 1992, soit un mois après la décision de création du pôle industriel Thomson - CEA-Industrie, le Premier ministre a voulu démontrer et conforter un projet encore fragile et incertain. N'aurait-il pas mieux valu faire les visites de ces installations industrielles et de recherche préalablement à la décision ? Elles auraient eu le mérite d'asseoir le projet sur des constatations concrètes : en général, les diagnostics sur place se font *avant* de prendre une décision, fut-elle de principe.

"Sur le terrain de la recherche et des industries de pointe"⁽¹⁾

Ce déplacement du Premier ministre permettra de mettre en évidence les différentes étapes qui mènent de la recherche de base jusqu'au produit fini dans les secteurs de technologie de pointe. On prendra ainsi le chemin du LETI, Centre de technologie avancée du CEA, où sont mises au point les recherches de base pour la définition des futures puces ou autres composants électroniques ; puis celui du Centre Norbert Ségard du CNET (Centre national d'études des télécommunications) où s'élabore et se définit leur architecture. Enfin, on se dirigera vers l'usine de SGS-Thomson qui fabrique les puces en série et celle de Videocolor, filiale de Thomson Consumer Electronics, qui produit, à partir de tous ces matériaux, des écrans pour la télévision et les ordinateurs.

⁽¹⁾ *Présentation générale du voyage par le service de presse du Premier ministre.*

L'effet d'annonce ne suffit pas pour monter une telle opération, ni l'impact médiatique d'un voyage en "*haute technologie*", "*au pays des puces et de l'atome*" pour affirmer le bien-fondé d'un tel projet.

Il est regrettable que, dès le début, on ait cherché à annoncer plus qu'à prévoir, à court-circuiter plutôt qu'à concerter.

3. La fin des restructurations spontanées

Depuis deux ans, la plupart des opérations menées au sein du secteur public ont laissé une grande marge de manoeuvre aux entreprises et à leurs dirigeants. Le gouvernement lui-même a présenté comme telles les initiatives des entreprises conduisant à des prises de participations ou des "*mariages endogames*", se contentant d'y apporter sa "*bénédiction*", en tant qu'actionnaire ou autorité de tutelle.

Le projet de rapprochement Thomson - CEA-Industrie ne s'inscrit pas dans cette perspective. Il se situe même "*en porte-à-faux*" avec cette affirmation d'autonomie des entreprises publiques. Il constitue une sorte de retour au volontarisme étatique en matière industrielle et économique.

Il faut toutefois observer que pour régler le problème de Thomson Consumer Electronics et lui fournir les 10 milliards de francs dont il a besoin, le président du groupe Thomson avait proposé à l'Etat actionnaire que des actionnaires publics (banques ou compagnies d'assurances) entrent au capital de Thomson-CSF, en achetant les parts de l'Etat qui aurait ainsi pu recapitaliser TCE. Ce n'est pas la solution qui a été choisie.

B. DES SYNERGIES EX CATHEDRA

Il n'est pas dans le rôle du Parlement d'apprécier les alliances ou regroupements industriels que peuvent décider des dirigeants d'entreprises. Il n'a d'ailleurs pas la compétence technique suffisante pour comprendre ce qui, par exemple, peut rendre si proches "*l'atome et la puce*".

En revanche, le discours officiel, résolument placé sur le terrain du paysage et des synergies industriels, lui paraît fragile et mériter une analyse plus fouillée.

1. Quelles synergies industrielles ?

Curieusement, la présentation par le Gouvernement du projet cherche avant tout à mettre en avant les synergies industrielles du regroupement et à expliquer que le nucléaire est plus proche de l'électronique grand public que de l'électronique de défense.

Toutefois, force est de constater que tous les experts, dirigeants et personnalités consultés concluent à l'absence de synergie industrielle véritable et qu'ainsi les synergies évoquées le sont *ex cathedra*.

Il est néanmoins vrai que le LETI, le laboratoire de recherche avancée du CEA, travaille, pour partie, dans des domaines intéressant l'électronique et, surtout, le secteur des composants électroniques.

Or, ce domaine d'intérêt commun a déjà été repéré, exploité et d'importantes coopérations ont été mises en oeuvre. Ainsi, le LETI effectue, dès à présent, une part non négligeable de la recherche de SGS-Thomson.

Le projet de rapprochement Thomson - CEA-Industrie n'était donc pas indispensable pour développer cette coopération.

On doit également observer que le LETI dépend directement du CEA-Recherche et non de CEA-Industrie et qu'après bien des atermoiements, le Gouvernement a, semble-t-il, renoncé à entraîner le LETI dans l'aventure Thomson - CEA-Industrie. L'argument relatif à la synergie industrielle de l'opération est ainsi considérablement affaibli.

Au coeur des synergies : le LETI

Créé en 1967, le LETI (Laboratoire d'électronique, de technologie et d'instrumentation) est le laboratoire de la Direction des technologies avancées du CEA.

Ses trois grands axes de recherche sont :

- les capteurs et l'instrumentation (40 % des effectifs),
- la micro-électronique (30 % des effectifs),
- l'optronique (30 % des effectifs),

à destination des secteurs suivants :

- l'électronique civile : 40 %
- la défense : 34 %,
- le nucléaire : 16 %,
- la santé : 7 %
- le spatial : 3 %.

24 % de son activité est réalisé avec les entreprises qui feront partie du nouvel ensemble Thomson - CEA-Industrie.

Quelles synergies possibles ?

Ces synergies ne sont pas nouvelles, elles existent déjà : 70 chercheurs de Thomson travaillent au LETI, la plupart salariés de SGS-Thomson.

Deux domaines de recherche sont concernés :

- les écrans plats à cristaux liquides

mais, à deux occasions, TCE a refusé les technologies du LETI, vendues alors à des industriels japonais (TCE a préféré acheter la technologie mise au point par l'américain General Electric) ;

- les composants électroniques

SGS-Thomson commande pour près de 100 millions de francs de recherche par an au LETI.

Des collaborations ont également été mises en place avec le CNET (Centre de recherche de France Telecom) à travers le GIE GRESSI (Grenoble silicium submicronique), lui-même étroitement associé au Centre Grenoble 92, conjoint au CNET et à SGS-Thomson.

2. Quels modèles étrangers ?

Dans la décision de rapprocher certaines activités du groupe Thomson et CEA-Industrie, deux exemples étrangers ont fait figure de modèles et ont été abondamment cités par les promoteurs du projet : Siemens et Toshiba.

Mais, comme l'ont rappelé la plupart des personnes consultées, *"Siemens et Toshiba n'ont jamais été décrétés dans un cabinet ministériel"*. Ces deux groupes, fondés il y a plus d'un siècle, se sont développés, au fil des années, le plus souvent par croissance interne, sans aide externe et en particulier sans soutien direct des pouvoirs publics.

Réalisant chacun un chiffre d'affaires de plus de 200 milliards de francs, ils pèsent d'un poids infiniment plus lourd que ne pourra représenter l'ensemble Thomson - CEA-Industrie, dont le chiffre d'affaires devrait avoisiner 75 ou 80 milliards de francs.

Au demeurant, s'il fallait trouver une comparaison, le groupe Alcatel-Alsthom paraît être le seul groupe français capable de se mesurer aux conglomérats allemand et japonais dans le domaine *"high-tech"*.

SIEMENS

"Le Japonais de l'Europe" - Un modèle difficile à imiter

Fondé il y a 150 ans par le Dr Siemens, un ingénieur de génie, le groupe Siemens emploie aujourd'hui 400.000 personnes.

- Chiffre d'affaires : 250 milliards de francs.
- Bénéfice : 6 milliards de francs.
- Investissements en recherche-développement : 26 milliards de francs, soit plus de 10 % du chiffre d'affaires.
- Trésorerie : plus de 60 milliards de francs.
- Un catalogue comprenant 100.000 produits.
- Une présence dans 15 filières industrielles différentes.
- Au 2e rang mondial pour le nombre de brevets déposés.

Un groupe qui dispose aujourd'hui de quatre principaux atouts :

- une grande cohérence, car entièrement bâti autour de l'électronique ("*que l'électrotechnique, toute l'électrotechnique*" disait le fils du fondateur) ;
- une immense fortune, constituée des liquidités accumulées au cours des ans et des fonds de retraite des salariés ;
- une forte taille qui lui permet de financer les pertes d'une branche comme l'informatique (Nixdorf : - 2,6 milliards de francs en 1990) ou les composants, par les bénéfices des autres activités ;
- une réelle culture d'entreprise qui assure la synergie entre les différentes composantes du groupe.

Construit au fil des décennies, le groupe Siemens a un objectif essentiel : "figurer parmi les 3 leaders mondiaux dans la plupart des filières et détenir 25 % de parts de marché".

"Comme s'il était possible d'atteindre l'efficacité d'un groupe qui a grandi par croissance interne en mettant ensemble deux ou trois entreprises qui font péniblement face à la concurrence !"

Editorial du Frankfurter Allgemeine Zeitung - Jeudi 19 décembre 1991

TOSHIBA

"Au service de l'homme et à la conquête du futur"
(Engagements du groupe Toshiba)

Créé en 1875 par un ingénieur, le groupe Toshiba s'est rapidement développé pour devenir l'un des dix premiers groupes japonais et des vingt-cinq premiers groupes mondiaux.

Chiffre d'affaires : 204 milliards de francs.

Bénéfice : 5 milliards de francs.

Effectifs : 162.000 salariés.

Investissements en recherche et développement : 13 milliards de francs.

Le groupe Toshiba est présent dans trois grands types de métiers -comprenant notamment les trois pôles d'activité essentiels de la nouvelle structure Thomson - CEA-Industrie :

- l'informatique, les télécommunications et les composants électroniques, pour 50 % de son chiffre d'affaires ;
- les produits grand public (vidéo, audio, électroménager) pour 30 % de son chiffre d'affaires ;
- les appareillages électriques lourds (centrales électriques, appareillages industriels, équipements de transport) pour 20 % de son chiffre d'affaires.

Le mythe de ces grands groupes germano-nippons a conduit le Gouvernement à décider de créer, de toute pièce, un "conglomérat" français, marquant ainsi le retour d'une forme de dirigisme industriel.

Il est à craindre qu'une telle démarche, dans le monde d'aujourd'hui, relève davantage d'une "rhétorique de la souveraineté"⁽¹⁾ que d'une capacité véritable à restructurer le paysage industriel national.

1. Voir, in fine, le compte rendu de l'audition de M. Elie Cohen.

3. Quelle politique industrielle ?

Le caractère expéditif de la décision prise de restructurer les entreprises publiques des secteurs de l'électronique et du nucléaire contraste avec l'absence de politique précise dans ces domaines. En effet, il aurait pu paraître opportun de profiter de cette décision pour définir, ou réaffirmer, les objectifs de la politique gouvernementale dans ces secteurs et analyser dans quelle mesure le rapprochement envisagé permettait d'y faire face de manière plus appropriée.

En réalité, l'opération Thomson - CEA-Industrie ne lève aucune des incertitudes majeures pesant sur l'avenir de ces filières :

- Comment aborder la reconversion de l'industrie nucléaire française ?

Le fait de n'avoir pas répondu à cette question conduit naturellement à penser que seule *"la cassette du nucléaire"* intéressait les promoteurs du projet avec, de surcroît, l'intention de l'utiliser à court terme. Il s'agirait alors d'une opération de *"diversification"* du nucléaire dans des activités industrielles déficitaires.

Peut-on durablement adosser une activité déficitaire à un groupe performant sans remettre gravement en cause la situation de ce dernier ?

Qu'en est-il, en particulier, lorsqu'il s'agit de peser sur l'avenir d'une industrie aussi stratégique et sensible que le nucléaire ?

Fleuron de l'industrie française depuis de nombreuses années, le nucléaire doit aujourd'hui faire face à une baisse de croissance de ses marchés, à un environnement économique, politique et technologique international très incertain, ainsi qu'à un mouvement constant de renforcement des normes de sûreté.

Il ne peut être question d'esquiver le problème grave du maintien d'un niveau élevé de sûreté dans l'industrie nucléaire française. C'est seulement dans cette perspective que peut être envisagée la reconversion du nucléaire. Celle-ci doit donc être impérativement réussie et, par conséquent, rentable pour permettre le respect d'objectifs ambitieux en matière de sûreté.

- Le pari de la télévision à haute définition : un choix à reconsidérer ?

L'un des principaux objectifs du rapprochement Thomson - CEA-Industrie est de renflouer Thomson Consumer Electronics dont l'endettement atteint 10 milliards de francs et génère des frais financiers "insupportables". Or, TCE réalise la moitié de son chiffre d'affaires dans la télévision et a décidé de miser tous ses efforts sur la TVHD.

L'Etat-actionnaire a accordé 3 milliards de francs à TCE pour le développement de sa recherche en matière de TVHD. Mais après beaucoup d'hésitations.

Aujourd'hui, l'avenir de la TVHD paraît très incertain. M. André Rousselet, président de Canal +, a récemment changé de politique en décidant que sa chaîne n'émettrait pas selon les normes D2 Mac / HD Mac.

Par ailleurs, aucune décision communautaire n'a pu aboutir, la directive adoptée par la Commission européenne, le 19 décembre 1991, sonnait le glas de la TVHD au lieu d'en permettre le développement et la généralisation rapide dans les pays européens.

Le volontarisme industriel du Gouvernement ne devrait-il donc pas s'exercer plutôt en faveur du soutien au projet de TVHD, déterminant pour l'avenir de TCE ?

Aucune décision concernant TCE n'aura de sens si la politique n'est pas plus claire ou résolue en faveur de la TVHD.

En effet, actuellement, les Japonais, maîtres du marché de l'électronique grand public, peuvent se permettre de décider seuls des évolutions technologiques à diffuser, surtout si le contre-poids européen marche "en ordre dispersé". En outre, les laboratoires de recherche américains travaillent déjà à l'étape suivante, celle de la télévision numérique.

- Comment assurer le développement de l'industrie des composants électroniques ?

Le caractère éminemment stratégique de l'industrie des composants a été affirmé à maintes reprises par les promoteurs du projet qui le placent au coeur du dispositif prévu, de même qu'ils l'ont mis au centre des discussions ayant conduit à l'accord Bull-IBM.

Cet aspect n'est pas contestable, en raison de la place déterminante et croissante qu'occupent les circuits intégrés dans un très grand nombre de productions industrielles.

Mais, quitte à faire preuve de volontarisme industriel, il aurait été préférable de promouvoir une politique d'achats à long terme de composants fabriqués par SGS-Thomson, par les grandes entreprises françaises, notamment publiques. En effet, au sein même du groupe Thomson, une telle politique n'existe pas. Les achats de composants effectués par Bull auprès de SGS-Thomson sont également très limités.

Une telle politique aurait sans doute été plus efficace pour permettre à SGS-Thomson de développer ses parts de marché et atteindre une "taille critique" satisfaisante.

oOo

Au total, les stratégies et synergies industrielles liées à l'opération apparaissent donc bien secondaires par rapport à l'aspect financier, celui de trouver une solution pour recapitaliser rapidement Thomson Consumer Electronics et assurer le développement de SGS-Thomson.

II - UN ENJEU FINANCIER EVIDENT REPOSANT SUR UN AVEU D'ECHEC DE L'ETAT ACTIONNAIRE

A. LE NUCLEAIRE A LA PLACE DE L'ETAT ACTIONNAIRE

Au-delà des synergies industrielles, les discours officiels affirment que l'opération de rapprochement Thomson - CEA-Industrie doit permettre d'assurer le financement de TCE et SGS-Thomson. Mais, il est également précisé que l'ensemble de l'opération restera neutre pour les finances publiques.

Ainsi, l'Etat actionnaire joue une partie de "*meccano industriel*" sans conséquences budgétaires.

En effet, après France Telecom, une nouvelle "*vache à lait*" semble avoir été trouvée pour financer la filière électronique et remettre à flot deux activités lourdement déficitaires.

Ce recours au trésor du nucléaire est également justifié par la "*contrainte européenne*", mais il ne saurait masquer la défaillance de l'Etat actionnaire.

1. L'échec de l'Etat actionnaire

Par cette opération, l'Etat actionnaire avoue un double échec :

- *Il n'a pas rempli son contrat avec TCE*

En négociation depuis 1987, après le rachat aux Etats-Unis de RCA par TCE, les dotations en capital prévues pour Thomson n'ont pas été toutes versées.

En 1989, Thomson a évalué ses besoins à 6 milliards de francs sur 2 ou 3 ans. Au printemps de 1990, une réunion interministérielle tenue à Matignon, et dont les décisions auraient été consignées effectivement dans un "*bleu*" (1), a prévu que l'Etat actionnaire accorderait 6 milliards de francs à Thomson sur 2 ou 3 ans.

1. Voir, in fine, le compte rendu de l'audition de M. Alain Gomez.

Ni en 1990, ni en 1991, ces dotations n'ont été versées. L'endettement de TCE s'est donc accru pour atteindre un niveau excessif et générer des frais financiers "insupportables" pour l'entreprise.

De cette situation, découle un besoin immédiat de 10 milliards de francs pour TCE afin d'apurer ses dettes et participer à sa recapitalisation.

L'Etat actionnaire a donc accepté la croissance externe de TCE mais il a également décidé de ne pas la financer, ce qui justifie plus de la moitié de l'endettement actuel de TCE.

- Il renonce à assurer le financement long de SGS-Thomson

"C'est la raison pour laquelle nous intégrons SGS-Thomson dans un groupe qui mettra en oeuvre une stratégie à long terme, disposant de moyens financiers pérennes"(1).

L'Etat diagnostique ainsi l'urgence du long terme dans le secteur des composants. Pour mieux renoncer à y répondre puisqu'il se défausse pour ce faire sur un autre secteur stratégique : le nucléaire.

En décidant de ne pas utiliser le budget de l'Etat pour financer le développement, encouragé et souhaité, de SGS-Thomson, l'Etat actionnaire avoue son échec d'assurer un financement long et régulier au secteur des composants électroniques.

Il est paradoxal de constater que la principale justification des nationalisations était précisément que seul l'Etat actionnaire pouvait renoncer à des profits immédiats pour assurer le long terme.

Pourtant, dès lors que SGS-Thomson a besoin de sources de financement à la fois très importantes et régulières, en raison du caractère particulièrement stratégique du secteur, la mise en place de financements spéciaux pouvait se justifier.

Dans les deux cas, l'Etat actionnaire marque ainsi son impuissance à financer aussi bien des besoins de court terme que des exigences de long terme. (2).

1. Discours de Mme le Premier ministre à Crolles - 20 janvier 1992.

2. Voir, sur ce point, le rapport d'information de M. Roger Chinaud sur le contrôle des entreprises publiques : évolution des structures et des modes de financement (n° 315 - 1989-1990).

2. La cassette du nucléaire

Devant la difficulté de faire face aux besoins de TCE et de SGS-Thomson, l'Etat actionnaire a choisi de faire appel à l'argent de l'industrie nucléaire.

Cette intention, plus ou moins avouée, est rapidement devenue évidente. Le rapport Hirel, qui a mis en évidence les réserves existantes, sinon les sommes disponibles, ne pouvait que la conforter.

Une cassette très convoitée : l'argent de CEA-Industrie (chiffres au 31 décembre 1990)

Holding CEA-Industrie

- Trésorerie : 2 milliards de francs
- Provisions : . pour impôt latent 500 millions de francs
. réserve pour plus-values à long terme 550 millions de francs

Groupe Cogema

- Trésorerie : 9 milliards de francs
- Provisions : 16 milliards de francs
 - dont . pour charges futures
 - démantèlement des installations : 5 milliards de francs
 - vitrification : 2,6 milliards de francs
 - reconstitution du site : 500 millions de francs
 - . pour risques
 - 6 milliards de francs dont la moitié environ devrait disparaître dans les comptes de 1991 avec le règlement du litige iranien
 - . provision fiscale : 1,6 milliard de francs

Groupe Framatome

- Trésorerie : 9,7 milliards de francs
- Provisions : 8,6 milliards de francs
 - essentiellement pour risques liés au fonctionnement des réacteurs (couvres des cuves et Superphénix)

Total de la trésorerie du groupe CEA-Industrie : 21 milliards de francs

- dont : . 18 milliards de francs placés en SICAV, en fonds communs de placement et en obligations,
- . 3 milliards de francs de liquidités

Toutefois, force est de constater que, pour l'essentiel, cette trésorerie est inscrite en face de provisions pour risques ou pour charges importantes et n'est donc pas disponible.

Depuis l'annonce de l'opération, le discours gouvernemental a d'ailleurs évolué sur ce sujet puisque, aujourd'hui, "il n'est pas question de toucher à l'argent du nucléaire", ni de "piller la trésorerie de CEA-Industrie"⁽¹⁾.

Dont acte. Mais cette déclaration appelle deux réserves. La première : il semble en effet qu'une incertitude demeure. Même si les auteurs du projet ont apparemment renoncé à disposer, dans l'immédiat, des réserves et provisions du nucléaire pour obtenir une recapitalisation massive de TCE et de SGS-Thomson, il n'est pas exclu qu'au fur et à mesure des besoins des secteurs de l'électronique grand public ou des composants, elles ne soient progressivement mobilisées.

En outre, le CEA, qui détenait 100 % de CEA-Industrie, bénéficiait, à ce titre, de dividendes annuels non négligeables, de l'ordre de 400 millions de francs.

En devenant actionnaire minoritaire d'un groupe dont la rentabilité ne sera plus aussi évidente, il pourrait perdre le bénéfice de ces dividendes et donc la disposition des sommes qui entraînent pour une part importante dans son budget de recherche. Quelle sera la compensation de ce manque à gagner ?

3. L'alibi européen

La "contrainte européenne" existe, l'évolution à Bruxelles du dossier des dotations en capital pour Bull le prouve suffisamment.

En revanche, il est manifeste que l'Etat actionnaire n'a guère engagé tout son poids à Bruxelles sur le dossier des dotations en capital destinées à Thomson. Il apparaît ainsi que la "contrainte européenne" sert d'alibi bien venu pour masquer l'impéritie budgétaire : les dotations en capital aux entreprises nationalisées ont, de fait, été les premières victimes de la crise des finances publiques.

1. Voir, in fine, le compte rendu de l'audition de M. Jean Syrota.

Entreprises publiques et Communauté européenne

Les traités relatifs aux Communautés européennes "*ne préjugent en rien du régime de la propriété dans les Etats membres*", comme le rappelle l'article 222 du traité de Rome.

Cette indifférence quant à la propriété publique ou privée des entreprises trouve sa traduction dans son article 90, qui dispose notamment que "*les Etats membres, en ce qui concerne les entreprises publiques et les entreprises auxquelles ils accordent les droits spéciaux ou exclusifs, n'édicent ni ne maintiennent aucune mesure contraire aux règles du présent traité...*". Cependant, cette neutralité, qui explique que la Commission de Bruxelles se refuse à tout contrôle des nationalisations et des privatisations, doit être éclairée par les dispositions du traité de Rome relatives au respect de la concurrence. En d'autres termes, la Commission se veut garante de la transparence des relations financières entre les Etats membres et les entreprises, dont elle précise le régime par une directive du 25 juin 1980, modifiée le 24 juillet 1985.

Afin d'assurer l'égalité de traitement entre les entreprises publiques et les entreprises privées, la Commission estime avoir le devoir de s'assurer que les Etats membres n'accordent pas aux entreprises, tant publiques que privées, des aides incompatibles avec le marché commun.

Ainsi, la directive du 25 juin 1980, dont la légalité a été reconnue par un arrêt de la Cour de Justice des Communautés européennes du 6 juillet 1982, précise, en son article premier, que les Etats membres sont tenus de faire ressortir les ressources publiques qu'ils mettent à la disposition des entreprises publiques en les communiquant à la Commission.

L'Etat actionnaire est alors sous surveillance, tout projet d'aide aux entreprises publiques devant être soumis à la Commission au nom du respect de la concurrence.

Dans une récente communication, la Commission a décidé d'alourdir ses exigences en demandant aux grandes entreprises publiques de la CEE d'établir chaque année un rapport détaillé sur les ressources publiques dont elles bénéficient. Le Gouvernement français a jugé cette initiative excessive et déposé un recours devant la Cour de Justice des Communautés européennes pour réclamer l'annulation de la décision, considérant notamment que cela n'avait pas été prévu dans le dispositif de 1980 et que ces nouvelles obligations introduisaient une discrimination entre les entreprises publiques selon leur taille.

Par ailleurs, la Commission a également décidé de limiter les pouvoirs du commissaire européen chargé de la concurrence en lui demandant de consulter tous les commissaires concernés par les projets de fusion ou de concentration d'entreprises. Cette décision devrait permettre d'atténuer les traces laissées par l'affaire "*De Havilland*" et, ainsi, d'améliorer les relations de l'Etat français avec Sir Leon Brittan, commissaire européen chargé de la concurrence.

De surcroît, il paraît difficile d'éviter un regard attentif de Bruxelles sur cette opération qui, dans le meilleur des cas, pourrait permettre à TCE, allégé de ses dettes, d'obtenir un avantage non négligeable face à de ses principaux concurrents.

B. UN MONTAGE FINANCIER DELICAT

Si *"la cassette du nucléaire"* ne doit pas être touchée et si le budget de l'Etat n'aura pas à financer l'opération, la question de savoir où l'argent sera trouvé devient cruciale, car les besoins de TCE et de SGS-Thomson, évalués à 10 ou 12 milliards de francs, sont aussi réels qu'urgents.

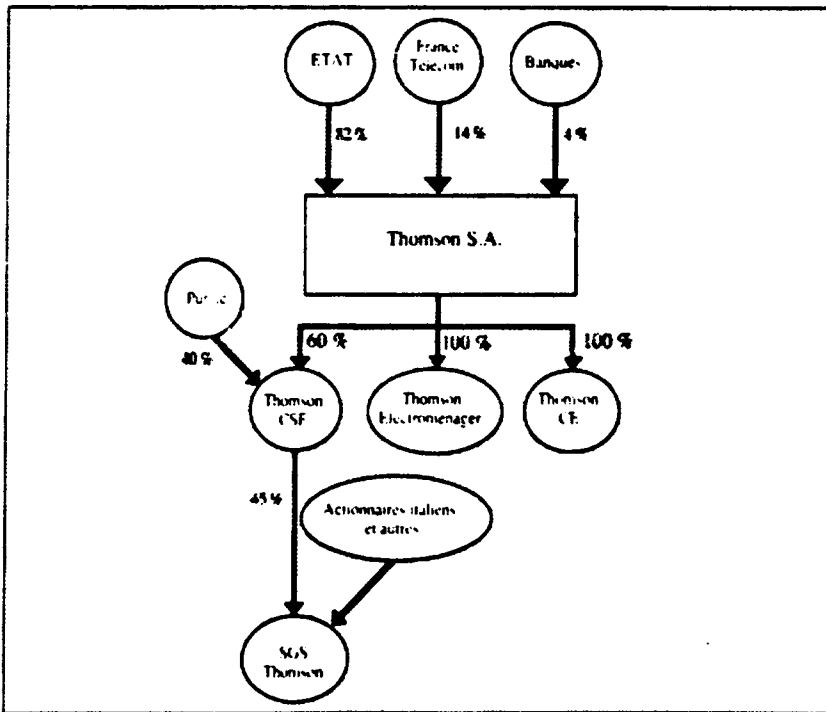
C'est là que se trouve la plus grande incertitude, voire l'impasse, du projet. La préparation des divers montages possibles donne d'ailleurs l'impression d'un immense *"Jeu de Mistigri"*.

1. Quels scénarios ?

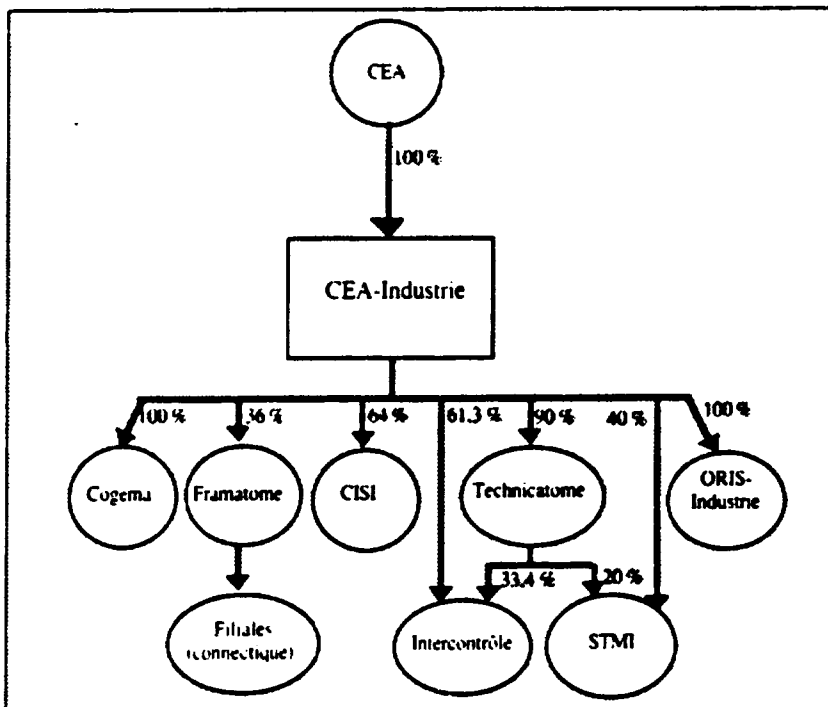
Les auditions effectuées ont montré qu'il y a aujourd'hui autant de montages possibles que d'interlocuteurs rencontrés.

La structure actuelle des deux groupes devrait laisser place à un nouvel ensemble dont l'organigramme comporte encore beaucoup d'inconnues.

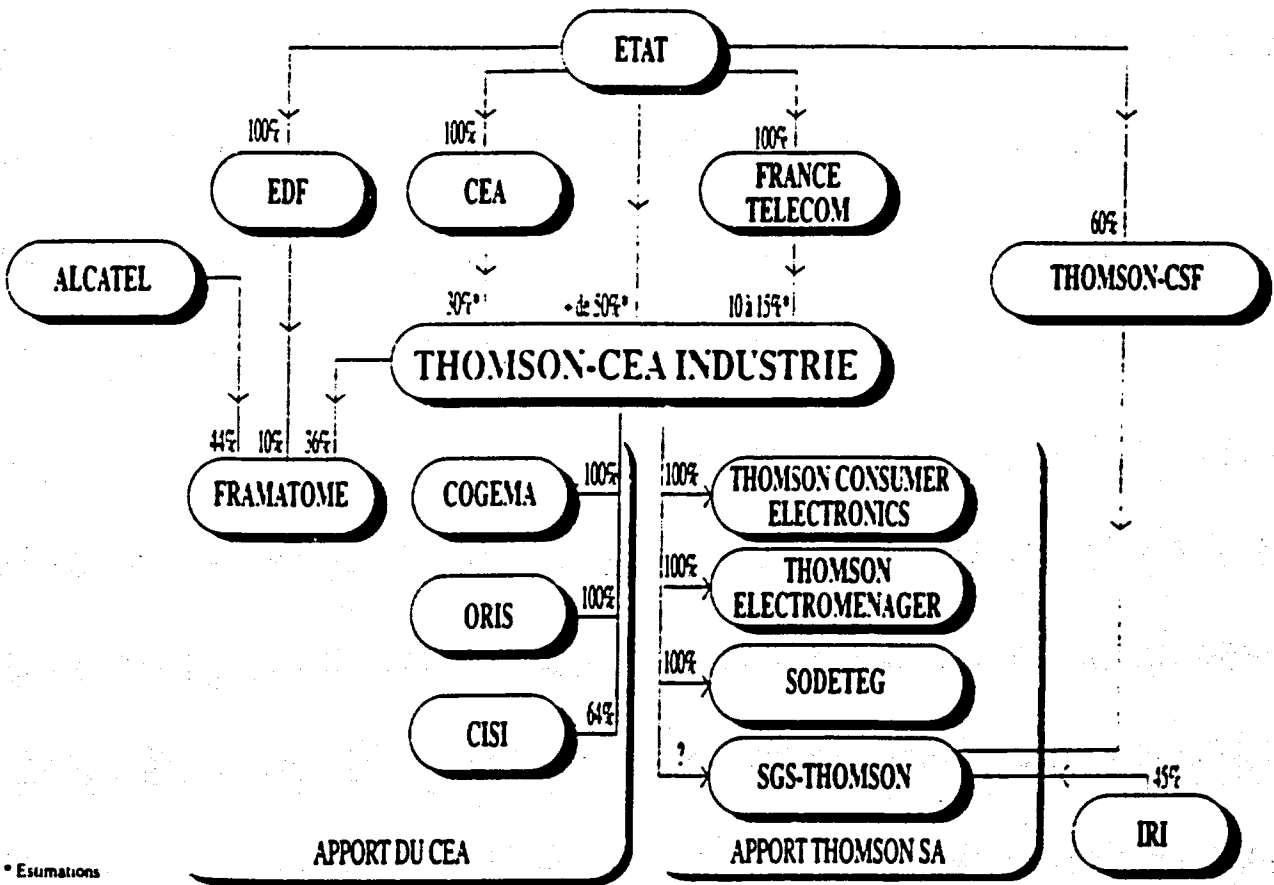
Groupe Thomson SA



Groupe CEA-Industrie



Ce que pourrait être le nouvel ensemble



* Esimations

(Source : l'Usine Nouvelle)

Dans ce montage, les principales interrogations concernent la part de l'Etat dans le capital de la nouvelle structure, le poids du CEA (pourra-t-il détenir une minorité de blocage ?), l'arrivée éventuelle de nouveaux partenaires, la place de France Telecom dans la holding de tête.

S'agissant des filiales, la principale incertitude est relative à la place de SGS-Thomson dans le nouvel ensemble.

Actuellement, cette société est contrôlée à parité par Thomson-CSF et le groupe public italien IRI. Si le contrôle français se déplace de Thomson-CSF vers la nouvelle structure, ce qui est l'un des buts de l'opération, a-t-on les assurances que l'Etat italien suivra les augmentations de capital dont SGS-Thomson a besoin et qui seraient souscrites par Thomson - CEA-Industrie ?

Le "gallo-centrisme" qui a présidé à l'élaboration et à l'annonce de l'opération indique clairement que la préservation de cette parité européenne dans un secteur stratégique n'a pas été une priorité.

D'autres partenaires entreront-ils dans le capital de SGS-Thomson, comme le souhaitent les auteurs du projet ? A première vue, les principaux clients et utilisateurs, comme Alcatel-Alsthom, ainsi que les informaticiens sollicités (IBM et Hewlett Packard) ne semblent pas avoir l'intention de le faire.

Il paraît donc évident que "le trésor du nucléaire" sera mis à contribution, d'une manière ou d'une autre, pour permettre le développement de SGS-Thomson.

2. Quels moyens de financement ?

Après avoir indiqué que ni le budget de l'Etat, ni l'argent du nucléaire ne seraient ponctionnés, le Gouvernement devrait recourir à des recettes éprouvées pour financer l'opération. Le "noyau dur" du montage financier pourrait ainsi reposer sur deux principes, désormais systématiquement mis en oeuvre pour résoudre les problèmes financiers du secteur public.

- Le recours à "l'endogamie"

Longuement analysée dans un précédent rapport de la Commission des finances (1), la pratique de "l'endogamie" est à nouveau utilisée dans le montage de l'opération Thomson - CEA-Industrie. L'imbrication financière des intérêts des groupes nucléaires et de l'électronique grand public s'inscrit directement dans cette perspective.

D'autres acteurs publics pourraient être également sollicités pour entrer soit dans le capital de la structure de tête, soit pour prendre une participation dans le capital des différentes filiales.

La multiplication des participations croisées devrait donc se poursuivre à l'occasion de la création de ce "conglomérat". Toutefois, à la différence d'un certain nombre d'opérations récentes, il ne s'agira pas de rapprochements volontaires mais de mariages forcés.

1. Voir le rapport d'information de M. Roger Chinaud sur le contrôle des entreprises publiques : évolution des structures et des modes de financement (n° 315 - 1989-1990).

En effet, il apparaît que cette nouvelle "endogamie" sera autoritaire. Elle sera également industrielle et non plus seulement financière.

Les discours qui ont porté sur les structures industrielles des différentes composantes des groupes Thomson et CEA-Industrie en sont la preuve. Ils semblent avoir grandement contribué à la démobilisation de certains personnels face à l'incertitude, tant de leur avenir personnel, que de leurs structures de travail.

Croisements de participations au sein du secteur public

Décembre 1988 (1)	Prise de contrôle du CIC par le GAN
Mars 1989	Participations croisées de la BNP et de l'UAP
Mai 1989	Prise de participation de la Caisse des dépôts dans le Crédit Lyonnais
Novembre 1989	Prise de participation de Thomson CSF dans le Crédit Lyonnais
Décembre 1989	Prise de contrôle de la Banque de Bretagne par la BNP
Janvier 1990	Prise de participation du GAN et des AGF dans Total CFP
Février 1990	Prise de contrôle de Rouszel Uclaf par Rhône Poulenc et par l'ERAP
Février 1990	Prise de participation des AGF et du Crédit Lyonnais dans Rhône Poulenc
Septembre 1990	Prise de participation des AGF et de la BNP dans Péchiney
Septembre 1990	Prise de participation de Péchiney dans la Banque Hervet
Avril 1991	Prise de participation de France Telecom dans la Banque Hervet
Juillet 1991	Prise de participation de la BNP dans Air France
Juillet 1991	Prise de participation du Crédit Lyonnais dans Usinor Sacilor.

(1) Les dates sont celles de l'annonce des opérations.

- La vente d'actifs publics

Amorcée à l'automne dernier, la pratique du financement du secteur public par la cession d'actifs devrait prendre une ampleur particulière avec le montage de Thomson - CEA-Industrie.

Les dotations aléatoires

La loi de finances pour 1992 a marqué la totale débudgétisation des dotations en capital du secteur public.

Afin de dégager des "marges de manoeuvre" (1) pour financer le "plan emploi" et bien d'autres missions (1), il a été décidé que les dotations seraient financées par des cessions minoritaires d'actifs publics. 5,6 milliards de francs de produits de cessions ont été prévus pour 1992.

La totalité de cette somme reste à trouver. Car il semble que la seule opération réalisée de "mobilisation du patrimoine public", la vente en bourse, en novembre 1991, d'une partie des titres du Crédit Local de France détenus par l'Etat (1,44 milliard de francs), a servi à compenser l'annulation des crédits pour dotations en capital en 1991 (1,42 milliard de francs).

L'Etat, par ailleurs, a renoncé à pousser plus avant la vente projetée de titres Elf-Aquitaine en raison de la mauvaise conjoncture boursière.

Traditionnellement, les entreprises publiques ont été conduites à se financer par recours à l'épargne privée. Mais désormais, les concours de l'Etat actionnaire dépendront également de la "corbeille".

(1) Cf. Discours de M. François Mitterrand, Président de la République, lors du 175^e anniversaire de la Caisse des dépôts et consignations (septembre 1991).

De très nombreuses hypothèses sont avancées :

. l'ouverture du capital de certaines filiales, notamment de Cogema ou de TCE,

. la vente de filiales, en particulier Thomson électroménager, CISI (filiale informatique du CEA) ou ORIS (filiale biomédicale du CEA).

Cette vente d'actifs publics suscite un très grand nombre d'interrogations :

. va-t-on vendre une partie de l'industrie nucléaire française, secteur hautement stratégique et sensible, à des partenaires étrangers (l'ouverture de 49 % du capital de Cogema pourrait rendre cette situation possible) ?

. Thomson électroménager qui détient 30 % du marché français et une part non négligeable de certains marchés étrangers, notamment en Asie du Sud-Est et qui, de surcroît, constitue une activité rentable, sera-t-il vendu au plus offrant des grands de l'électroménager mondial (General Electric, Electrolux, AEG) ?

. Oris, la filiale d'électronique médicale du CEA, sera-t-elle vendue aux industriels étrangers qui apparaissent d'ores et déjà intéressés ? Le paradoxe est grand avec les propos tenus par Madame le Premier ministre à Saclay le 20 janvier 1992 :

"Je compte beaucoup sur les futurs dirigeants de Thomson-CEA-Industrie pour développer intensément ces technologies de l'électronique médicale."

Quelle sera la voie finalement choisie par l'Etat actionnaire qui avait, *a contrario*, approuvé la vente de la CGR, filiale électronique médicale de Thomson SA, à l'américain General Electric, dans l'accord conclu pour le rachat de RCA ? S'agit-il d'une "priorité nationale retrouvée" ?

En attendant la décision définitive, Oris a toutes les difficultés à finaliser son opération de prise de contrôle de la société américaine Canberra Packard, pour laquelle la trésorerie de la holding CEA-Industrie devait être utilisée. Une nouvelle preuve, s'il en était besoin, des effets pervers d'une opération improvisée.

Déjà, le "remake" annoncé à l'automne de la politique de privatisation conduite en 1987-1988 pouvait être critiquable. Car les entreprises vendues par fractions n'en tirent aucun fonds propres supplémentaires sans retrouver pour autant, puisqu'elles restent contrôlées par l'Etat, une liberté d'accès au marché.

Toutefois, les présidents de ces entreprises -et ils l'ont fait savoir- pouvaient espérer que l'Etat accepte des opérations mixtes : vente de titres à des fins budgétaires couplée avec des augmentations de capital réservées au marché.

En outre, la présence d'actionnaires minoritaires et d'un titre coté en bourse a toujours été -du moins jusqu'à aujourd'hui (voir

ci-dessous)- une protection utile contre les intentions et les exigences de la tutelle.

Dans le montage Thomson - CEA-Industrie, il s'agirait, en réalité, de vendre des filiales d'un groupe (CEA-Industrie) pour financer les filiales d'un autre groupe (Thomson).

On voit mal quel intérêt le groupe CEA pourrait tirer, même à très long terme, d'une telle mobilisation de son patrimoine au profit d'autrui. Procéder ainsi conduit à faire bien peu de cas de l'objet social, voire des biens sociaux, d'entreprises fussent-elles publiques.

- Des logiques inconciliables

Les voix autorisées entendues par vos rapporteurs (1) sont aujourd'hui formelles : les provisions du nucléaire ne seront pas ponctionnées. Il semble donc que le financement à court terme se fera par cessions d'actifs.

Il y a donc là un premier paradoxe : le hiatus existant entre l'urgence d'une recapitalisation et un processus de cessions qui, pour être fait dans de bonnes conditions financières, nécessite du temps.

A moins qu'il s'agisse effectivement de réserver ces cessions à d'autres entreprises publiques, requises pour l'occasion, ou spontanément intéressées (EDF pour Framatome, France Telecom pour CISI). Le patrimoine restant public, il est possible alors d'être moins "regardant" sur les conditions de la cession. Ce faisant, les cessions d'actifs ne seraient que la poursuite de l'"endogamie" sous une autre forme.

Reste le financement à plus long terme. Madame le Premier ministre a été claire :

"Il importe que des stratégies d'investisseurs à long terme soient mises en oeuvre par les acteurs responsables du développement des industries de points"(2).

Cela signifie donc que pour financer les besoins futurs de TCE et de SGS-Thomson, un flux financier sera mis en place des bénéfices du nucléaire vers ces sociétés. Cela signifie encore que la politique des provisions du nucléaire risque fort, à l'avenir, d'être moins exigeante, précisément pour générer les bénéfices nécessaires au financement de l'électronique grand public et des composants.

1. Notamment MM. Abel Farnoux, Dominique Strauss-Kahn, Jean Syrota.

2. Discours de Madame le Premier ministre à Crolles - 20 janvier 1992.

Il y a là une seconde faiblesse : peut-on, dans ces conditions, vendre tout ou partie des filiales du CEA-Industrie sans tuer, par là même, la *"poule aux oeufs d'or"*.

Il n'est pas besoin d'être grand clerc pour comprendre que l'on ne peut guère compter sur les bénéfices futurs d'une filiale vendue. De même, à l'avenir, la remontée des bénéfices de Cogema sera amputée à hauteur de l'ouverture de son capital à des partenaires extérieurs. Ces derniers manifesteront, en outre, certainement la même vigilance à l'égard de la politique des provisions que le fait Alcatel-Alsthom au sein de Framatome.

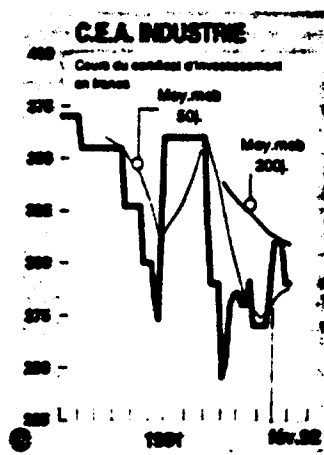
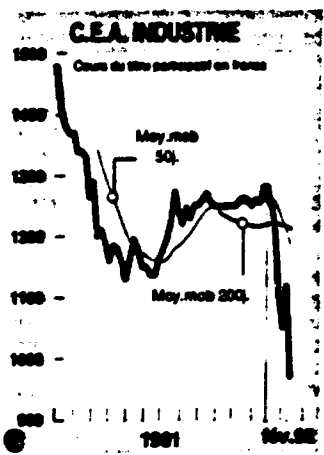
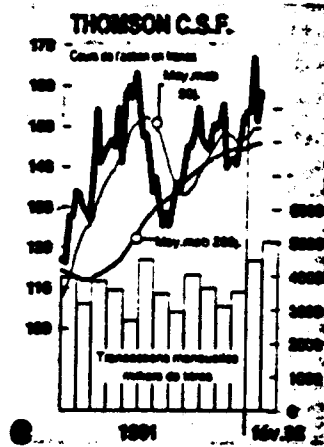
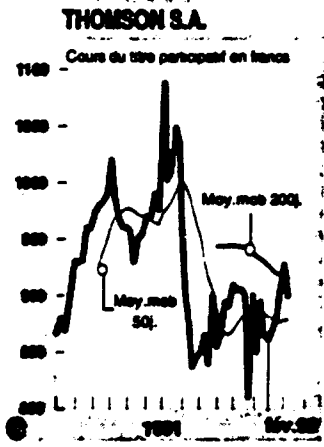
Le mariage durable de la *"puce et de l'atome"* apparaît ainsi d'une redoutable complexité dès lors qu'il n'y a qu'une certitude : l'Etat actionnaire n'entend pas apporter sa contribution budgétaire.

3. Quelle attention aux intérêts minoritaires ?

Au moment où l'on souhaite faire entrer des actionnaires minoritaires, tant dans la nouvelle structure Thomson - CEA-Industrie que dans certaines filiales, il est paradoxal de constater le peu de cas fait des actionnaires minoritaires actuels.

Ainsi, 40 % du capital de Thomson-CSF est coté en bourse. L'annonce un peu précipitée de l'opération dans le Financial Times et la hausse du cours de l'action qui a suivie ont justifié l'ouverture d'une enquête par la COB. Si, bien que décidée, la restructuration reste encore peu précise dans ses modalités, notamment financières, ne conviendrait-il pas de prévoir une procédure de maintien du cours du titre Thomson-CSF ? En effet, il semblerait que l'Etat s'apprête à racheter 60 % de Thomson-CSF à Thomson SA, ce qui constitue, pour le moins, la cession d'un *"bloc de contrôle"*.

Enfin, les titres participatifs émis par CEA-Industrie et par Thomson SA, les certificats d'investissement de CEA-Industrie subissent tous les conséquences de cette opération, le certificat d'investissement de CEA-Industrie ayant en particulier atteint un niveau extrêmement bas. Comment ces intérêts seront-ils traités dans le montage final ? Aucune information précise n'a pu être obtenue.



Source : Les Echos (10 février 1992)

CONCLUSION

D'un projet incertain à l'incertitude du projet

Ainsi, le projet Thomson - CEA-Industrie repose-t-il, à bien des égards, sur des recettes éprouvées en matière de financement du secteur public.

Mais, dans le cas présent, l'"endogamie" et la "mobilisation du patrimoine public" cessent d'être des mécanismes relativement indolores. Elles atteignent la substance même des entreprises.

De fait, le doute paraît grand quant aux chances du projet de voir effectivement le jour, compte tenu du caractère prématuré de son annonce, des incertitudes liées aux montages financiers effectifs, de l'ampleur des enjeux et des résistances rencontrées.

Toutefois, il n'est pas exclu que ce projet, hâtivement élaboré, ait des conséquences irréversibles.

La "boîte de Pandore" ayant été ouverte, un retour au *statu quo ante* semble difficile, notamment quant aux structures du groupe Thomson ou aux relations entre le CEA et ses filiales.

Il n'est pas certain que les auteurs de Thomson - CEA-Industrie aient mesuré toutes les conséquences "en cascade" d'un tel projet, même avorté.

En tout état de cause, la Commission des finances, passé ce premier diagnostic d'un projet incertain, entend suivre avec une vigilance extrême les arbitrages à venir.

Elle s'inscrit, ce faisant, dans la tradition qui est la sienne d'un contrôle permanent des entreprises publiques.

LISTE DES AUDITIONS

- M. Elie COHEN, directeur de recherche au CNRS (*jeudi 16 janvier 1992*)
- M. Marcel ROULET, président de France Telecom (*mardi 21 janvier 1992*)
- M. Pierre SUARD, président directeur général d'Alcatel-Alsthom (*mardi 21 janvier 1992*)
- M. Alain GOMEZ, président directeur général du groupe Thomson (*jeudi 23 janvier 1992*)
- M. Jean-Claude HIREL, président d'ORKEM (*mardi 28 janvier 1992*)
- M. Pasquale PISTORIO, président directeur général de SGS-Thomson et M. Michel ROGER, directeur attaché à la direction générale de Thomson-CSF (*mardi 28 janvier 1992*)
- M. Philippe ROUVILLOIS, président de CEA-Industrie et administrateur général du CEA (*mardi 28 janvier 1992*)
- M. Jean SYROTA, président directeur général de Cogema (*mardi 28 janvier 1992*)
- M. Arnauld de LEDINGHEN, président de la fédération Enermine de la CFE-CGC, M. Martial FABRE, secrétaire général de l'Union des syndicats CGC du groupe CEA, M. Robert GROS, administrateur salarié de Thomson SA parrainé par la CFE-CGC (*mardi 28 janvier 1992*)
- M. Jean-Michel QUATREPOINT (*jeudi 30 janvier 1992*)
- M. Dominique STRAUSS-KAHN, ministre délégué à l'industrie et au commerce extérieur (*mardi 4 février 1992*)

En outre, MM. Bernard BARBIER et Roger CHINAUD ont rencontré M. Abel FARNOUX, conseiller spécial du Premier ministre, au cours d'un déjeuner auquel étaient également présents MM. Jean-Hervé LORENZI et Guy TURQUET DE BEAUREGARD, conseillers techniques du Premier ministre.

AUDITIONS

**Audition de M. Elie COHEN
Directeur de recherche au C.N.R.S.**

M. Elie Cohen a commencé par apprécier l'intérêt de l'opération de rapprochement entre les activités composants et électronique grand public de Thomson et les activités nucléaires de CEA-Industrie, au regard de la stratégie industrielle poursuivie par chacune de ces sociétés. Il a ainsi analysé la situation de chacun des groupes et examiné ce que l'opération de rapprochement pouvait leur apporter.

Il a d'abord évoqué les trois principaux problèmes auxquels est confronté SGS-Thomson : le coût extrêmement élevé de la recherche-développement dans le secteur des composants, la nécessité d'une alliance avec d'autres producteurs, l'élément déterminant que constituent des accords avec les utilisateurs.

Sur ce dernier point, il a précisé que 60 à 70 % de la production japonaise de composants faisaient l'objet de débouchés captifs à l'intérieur des mêmes groupes, alors que, tant pour les groupes européens qu'américains, les marchés captifs ne dépassaient que rarement 20 % des ventes. Il a ajouté que la conception de très nombreux systèmes et matériels dépendaient désormais essentiellement de la technologie du composant.

Puis, il a rappelé qu'avant le projet actuel de restructuration, SGS-Thomson avait fait de gros efforts d'investissement, mais que malgré l'importance des sommes engagées la société n'avait atteint que 2,7 % du marché mondial alors que l'objectif fixé était de 5 %.

Face à ces problèmes, M. Elie Cohen a estimé que l'opération de rapprochement n'apportait de solution directe ni en termes de recherche-développement, ni en matière d'alliance internationale, ni enfin du point de vue de la synergie interne. Il a d'ailleurs rappelé qu'au sein même du groupe Thomson, aucune intégration n'avait été réalisée en matière de composants.

Il a indiqué en revanche que les GIE constitués entre SGS-Thomson et le CNET (Centre Norbert Segard) d'une part et entre le CNET et le LETI-CEA d'autre part pour partager les frais de construction d'une ligne de production de composants ou pour développer une nouvelle génération de composants submicroniques avaient constitué une heureuse initiative qu'il aurait peut-être suffi de développer. Il a rappelé ensuite que SGS-Thomson avait approché plusieurs utilisateurs de composants et négociait des contrats de fournisseur privilégié. Il a conclu son propos en évoquant le sort encore incertain du pôle composants dans le futur groupe TCI.

S'intéressant ensuite au second pôle du futur groupe, M. Elie Cohen a évoqué les trois principales difficultés de Thomson Consumer Electronics : un problème de stratégie, TCE ayant essentiellement misé sur la télévision, secteur qui se développe plus lentement que d'autres et ayant fait le choix très coûteux, même dans ses centres de recherche américains, de la télévision à haute définition et de la norme D2 Mac/HD Mac dont l'avenir est peut-être aujourd'hui compromis (1) ; un problème de structure, TCE s'étant essentiellement développé par le biais d'acquisitions, entraînant une absence de gamme intégrée, une pluralité de marques et de sites de production avec des technologies très différentes, sans qu'aucune réelle opération de fusion ou de restructuration ne soit intervenue ; enfin, un problème de management.

Là encore, il a estimé que l'opération décidée ne permettrait pas de résoudre directement ces difficultés.

Abordant enfin les activités nucléaires de CEA-Industrie, M. Elie Cohen a évoqué le pari courageux et réussi de l'industrie nucléaire française, mais il a aussi souligné les risques et coûts encore à venir du démantèlement des installations existantes ainsi que du stockage et du recyclage du combustible irradié.

Puis, M. Elie Cohen a essayé de répondre aux trois arguments invoqués pour justifier l'existence d'une synergie industrielle entre ces trois pôles d'activités. Après avoir ironisé sur les synergies entre les "produits blancs" et les "produits fissibles", il a constaté qu'il existait des rapprochements possibles en matière de composants, mais que ceux-ci avaient déjà fait l'objet d'une démarche commune entre le CEA, le CNET et SGS-Thomson. Il a ensuite mis en doute l'importance des synergies évoquées par certains, relatives aux écrans plats et à l'imagerie médicale. S'agissant des écrans plats, M. Elie Cohen explique que la synergie est bien plus évidente entre l'électronique de défense et l'électronique grand public (l'ancien Thomson) qu'entre l'électronique et le nucléaire (TCI). Quant à l'imagerie médicale le simple rappel de la cession de CGR à GE par Thomson suffit aux yeux de M. Elie Cohen pour établir l'inanité de la thèse de la synergie entre Oris et TCE.

Toutefois, il a reconnu que le groupe CEA-Industrie constituait une sorte de "fourre-tout", la plupart de ses activités étant liées au nucléaire, mais pas toutes, et que l'importance de la matière grise et des fonds disponibles permettaient cette dispersion d'activités, ainsi que la recherche de nouveaux développements dont certains pouvaient être très prometteurs. Il a enfin évoqué le cas particulier de Framatome, filiale de CEA-Industrie, qui s'était pour ainsi dire rachetée elle-même trois fois de suite.

1. Pour trois raisons essentielles : les hésitations du gouvernement français, le non respect des engagements pris par M. Rousselet, président de Canal +, la directive récemment adoptée par Bruxelles qui sonne le glas de la norme européenne.

M. Elie Cohen a ensuite tenté d'expliquer le sens de cette opération au regard de la politique industrielle menée par le Gouvernement.

Il a d'abord souligné que le Gouvernement justifiait cette opération par deux arguments essentiels : l'aspect légitime d'une intervention dans un domaine industriellement stratégique, l'impossibilité d'obtenir un soutien de Bruxelles et de réaliser des alliances européennes.

Sur le premier point, M. Elie Cohen s'est interrogé sur le retour d'une politique industrielle volontariste. Il a en effet rappelé que depuis 1984, le Gouvernement ne menait plus de politiques sectorielles et en particulier ne mettait plus en place de plans spécifiques (plan chimie, plan machine-outil, plan cuir, plan composants électroniques, plan jouet, plan composants pour le jouet...), mais qu'il privilégiait des politiques améliorant l'environnement des entreprises (politiques fiscales, de développement de la recherche, de formation...).

Un domaine échappait toutefois à l'abandon progressif de cette spécificité française qu'est le plan sectoriel, celui des *"grands projets"* (nucléaire, spatial, etc.), les décisions prises dans l'après-guerre ayant été poursuivies avec une grande constance par tous les gouvernements successifs.

Mais il a souligné que les conditions historiques du succès du *"grand projet à la française"* n'étaient aujourd'hui plus réunies. Ces conditions, au nombre de sept, étaient : un protectionnisme offensif permettant le développement de certains secteurs à l'abri de frontières fermées ; des mécanismes de financement dérogatoires, échappant notamment aux règles de l'annualité budgétaire ; une commande publique liée à de grands marchés -un élément particulièrement décisif ; la francisation des technologies transférées : les technologies franco-françaises ont été abandonnées mais elles ont permis l'acquisition de véritables compétences dans les centres de recherche français ; l'autonomie stratégique donnée aux grands architectes de chacun des projets (Pierre Guillaumat pour le nucléaire, Gérard Théry pour les télécommunications), au point que l'on a parfois pu parler d' *"Etat dans l'Etat"* ; la présence des grands corps comme instance intégratrice ou ciment des grands projets (qui fait défaut par exemple pour la TVHD) ; la recherche d'une sanction des grands projets par leur reconnaissance sur le marché international.

M. Elie Cohen a alors expliqué que ces conditions n'étaient plus réunies en raison des changements ayant affecté l'économie mondiale : la globalisation des industries et des marchés, le phénomène de l'intégration européenne, la forte croissance du coût des projets (le programme Rafale représentant une sorte de *"chant du cygne"* du *"grand projet à la française"*).

Puis, M. Elie Cohen a analysé les raisons de l'échec d'une politique de l'électronique européenne. Il a d'abord évoqué la tentative faite par M. Jacques Delors pour réunir les grands patrons européens du secteur, tentative restée sans suite (*"le dîner de Saulieu"*).

Il a surtout insisté sur l'effet désastreux de la manière dont sont prises les décisions de politique industrielle française, en particulier aux yeux de groupes comme Siemens et Philips victimes par le passé de changements de cap brutaux (abandon d'Unidata, refus du standard V2000 pour le magnétoscope européen). Ces grands groupes européens ne veulent plus traiter avec des entreprises publiques soumises au bon vouloir du pouvoir politique.

Résumant son analyse, M. Elie Cohen a estimé qu'*"on ne pouvait pas faire de l'industrie sans les industriels, qu'on ne pouvait pas refaire Toshiba ou Siemens dans un cabinet ministériel"*.

M. Elie Cohen a ensuite analysé les aspects financiers de l'opération. A titre liminaire, il a indiqué que personne ne connaissait encore la nature exacte du montage financier final, mais que M. Jean Syrota, futur patron du nouvel ensemble, s'était engagé à *"ne pas toucher à l'argent du nucléaire"*.

M. Elie Cohen a alors ajouté qu'il n'avait pas de raison de mettre en doute une telle affirmation qui supposait pour être vérifiée une privatisation partielle ou l'entrée d'investisseurs extérieurs. Toutefois dans la référence incessante faite aux cycles financiers du nucléaire et de l'électronique il voit poindre la justification théorique d'un usage des réserves du CEA.

Il a précisé que le CEA avait environ 21 milliards de francs en comptes de provisions, pour l'essentiel placés en SICAV de trésorerie. Il a ajouté que selon certaines analyses, une partie était provisionnée pour faire face à de *"vrais risques"*, le reste représentant une marge de manoeuvre qui pourrait être utilisée pour renflouer SGS-Thomson et Thomson Consumer Electronics.

Il a alors détaillé les besoins de ces deux sociétés : 4 milliards de francs pour SGS-Thomson (2 pour l'apurement des pertes, 2 pour investir) et 8 milliards de francs pour Thomson Consumer Electronics (pour l'apurement des pertes et réduire la dette à long terme). Il a ajouté que le rapport fait par M. Jean-Claude Hirel sur la trésorerie du CEA semblerait évaluer précisément à 12 milliards de francs la marge de manoeuvre disponible au sein des provisions du CEA. M. Elie Cohen s'est dit troublé par la coïncidence entre la somme des besoins de TCE et SGS-Thomson et les *"fausses réserves"* du groupe CEA.

A titre personnel, il a estimé qu'il n'était pas raisonnable de ponctionner les réserves du CEA pour financer SGS-Thomson et Thomson Consumer Electronics car de tels investissements n'avaient pas de rentabilité assurée ; il ne pouvait donc s'agir de *"placement"* pour des sommes dont l'industrie nucléaire aura besoin. Il a ajouté que même

et surtout si les composants étaient la seule et dernière industrie stratégique, il fallait lui trouver des financements spéciaux.

Revenant sur le montage qui semblait commencer à prendre forme, M. Elie Cohen a indiqué qu'il devrait s'agir d'une société holding, plus que d'un groupe industriel intégré, avec de vrais patrons pour chaque activité, le président du groupe n'ayant qu'une petite équipe financière autour de lui. Cette voie lui a paru être la plus raisonnable, tout en constituant une sorte de "retour aux sources", à la société Thomson des années 60.

M. Elie Cohen a alors conclu que l'opération prévue était en fait une simple réorganisation des participations de l'Etat, "une opération d'opportunisme financier", mais il a ajouté que la manière dont elle avait été conduite jusqu'ici la rendait très contreproductive, en particulier à l'égard de l'Europe et de la communauté des industriels.

*
* *

Interrogé sur la décision que Bruxelles pourrait prendre à propos de cette opération, M. Elie Cohen a répondu que, sur un plan technique, le montage ne devrait pas recevoir l'agrément de Bruxelles, l'apurement des dettes de SGS-Thomson et de TCE représentant un avantage considérable pour ces deux sociétés, mais il a ajouté que l'opération ne serait pas jugée sur des considérations techniques mais politiques. Il a en effet estimé que le Gouvernement français avait voulu, avec cette opération, donner un signal à Bruxelles pour montrer sa détermination en ce qui concerne ses "Intérêts vitaux". Il a alors rappelé l'émotion et les réactions unanimes suscitées par l'affaire De Havilland et redit combien les Français avaient une conception particulière de la puissance industrielle, différente de celle de la Commission pour laquelle l'industrie n'est qu'une simple activité économique.

*
* *

Evoquant ensuite rapidement les trois autres projets industriels du Gouvernement, M. Elie Cohen a d'abord jugé absurde la constitution d'un pôle public dans le secteur des logiciels et des services informatiques, secteur très créatif et très concurrentiel où le rôle de l'initiative individuelle a été déterminant. Le secteur connaît certes des problèmes, il est en voie d'industrialisation (ateliers de génie logiciel), de concentration (montée en puissance des groupes) et il suscite des convoitises à l'étranger. Un pôle public fabriqué à Matignon par regroupement autoritaire de la CISI (CEA), de FTLIS (France Telecom) et de Syseca (Thomson) déstabiliserait le secteur et ouvrirait la voie à une concurrence déloyale. En revanche, il a estimé possible que France Telecom étende ses participations dans le secteur. M. Elie Cohen a alors suggéré que dans un tel cas de figure l'entreprise de logiciels soit filialisée, ouverte à des capitaux privés et gérée par des professionnels du secteur.

Il a ensuite estimé que le *"pari de l'informatique française était perdu"* et qu'il était temps de *"conclure l'épisode"*, les 15 plans de sauvetage élaborés en à peine 30 ans n'ayant pas abouti. En détaillant les deux stratégies actuellement possibles pour Bull qui a le choix entre deux partenaires américains, Hewlett Packard et IBM, M. Elie Cohen a estimé que la meilleure solution pourrait être l'alliance avec IBM mais que nul, alors, ne pourra être dupe de l'évolution du rapport de forces entre les deux partenaires.

Enfin, il a considéré que l'idée de rapprocher les sociétés Thomson CSF, Dassault et Aérospatiale n'était pas absurde, ne serait-ce que parce que les Allemands et les Américains ont pareillement regroupé aéronautique civile et militaire, mais il a noté que c'était Thomson qui était demandeur et non Aérospatiale et que, dans ces conditions, l'imposer serait la pire des choses, à moins de ne créer qu'une simple société holding intermédiaire entre l'Etat actionnaire et les différents groupes ce qui était positif : *"plus on éloigne l'industrie des échelons politiques, mieux c'est"*.

*

* *

Enfin, dans un tableau rapide de la politique industrielle suivie au cours des dix dernières années, M. Elie Cohen a d'abord évoqué la période 1981-1983, marquée par un fort volontarisme industriel (*"l'Etat pouvait structurer l'industrie"*), suivie, à partir de 1984, année marquée par la faillite acceptée de Creusot-Loire, d'une période au cours de laquelle on remplace les politiques sectorielles par une visée plus macroéconomique pour stimuler l'industrie. De 1984 à 1988, la France opère ainsi sa révolution libérale, les outils de financement administrés étant peu à peu démantelés. En 1988, un début de risque de régression apparaît, mais pour la première fois un dirigeant d'entreprise publique privilégie la logique patrimoniale à la logique de la politique publique (comportement du président de l'UAP dans l'affaire de la Société Générale). Enfin, depuis mai 1991, on constate un certain retour à une politique industrielle volontariste.

Il a alors souligné que la politique industrielle sectorielle avait cessé d'être une réalité ou même une virtualité dans les économies ouvertes mais qu'elle demeurait, en France, une figure imposée de la *"rhétorique de la souveraineté"*. Mais M. Elie Cohen a observé qu'*"avec de la rhétorique, on peut faire de vrais dégâts"*.

**Audition de M. Marcel ROULET,
Président de France Telecom**

M. Marcel Roulet a d'abord retracé l'évolution de la participation du budget annexe des PTT, puis de France Telecom, dans le capital de Thomson SA. Il a indiqué que, conformément aux décisions ministérielles ayant décidé les apports en fonds propres de l'Etat aux entreprises de la filière électronique, France Telecom avait versé 1 664 millions de francs à Thomson SA en 1985 et 1986. Il a précisé que cette participation représentait à la fin de 1990, 13,91 % du capital de Thomson SA et que sa valeur comptable nette s'élevait à 1 104 millions de francs.

Puis, M. Marcel Roulet a souligné que France Telecom était un actionnaire passif du groupe Thomson, même si l'un des membres du Conseil d'administration était d'origine PTT (M. Jacques Dondoux). Il a ajouté que cela était une conséquence historique du fait que les lois de finances avaient prévu l'intervention du budget annexe des PTT dans la filière électronique. Il a d'ailleurs constaté que les gouvernements successifs de 1985 et 1986 avaient maintenu le financement de la filière électronique par le budget annexe des PTT.

Analysant les liens entre France Telecom et Thomson qui pourraient justifier cette participation, M. Marcel Roulet a simplement constaté que les deux entités travaillaient dans des secteurs de haute technologie, mais que l'un était prestataire de services (France Telecom) et l'autre était industriel (Thomson).

Puis, M. Roulet a indiqué que, postérieurement à la réforme du statut de France Telecom, les titres détenus par le budget annexe avaient été intégralement transférés à l'exploitant public qui les détenait directement, comme il détenait 17 % du capital de Bull.

Evoquant ensuite le montant de la participation de France Telecom au capital du nouvel ensemble Thomson-CEA Industrie, M. Marcel Roulet a précisé qu'il devrait représenter la traduction mécanique de la participation actuelle de France Telecom au capital de Thomson SA. Son montant exact devrait dépendre des valorisations qui seront effectuées ainsi que des modalités techniques et juridiques qui seront retenues dans le montage final du nouvel ensemble.

M. Marcel Roulet a alors indiqué qu'il n'avait pas été prévenu de la décision de procéder à ce rapprochement, mais que compte tenu des modalités de la participation de France Telecom au capital de Thomson SA, cela ne l'avait pas choqué.

Il a estimé que France Telecom n'avait pas plus de synergies avec les activités de CEA Industrie qu'avec celles de Thomson CSF, mais qu'un actionnaire ne devait pas obligatoirement avoir de tels liens avec toutes les composantes d'une société holding.

Puis, M. Marcel Roulet a décrit les synergies et les développements communs au CNET et au LETI du CEA, effectués dans le cadre du GIE GRESSI et qui

évitait notamment les recherches redondantes. Mais M. Marcel Roulet a souligné qu'à sa connaissance le LETI ne devait pas être intégré à la nouvelle structure TCI.

Il a ensuite estimé difficile de comparer le nouvel ensemble aux modèles étrangers de Siemens et Toshiba, mais il a constaté que, d'une manière générale, l'effet de taille était très important tant en matière de réseaux commerciaux que de politique internationale. Il a ajouté que certains grands groupes industriels connaissaient une réelle réussite malgré des domaines d'intervention très différents (Siemens, Toshiba, United Technologies, Alcatel-Alsthom). Enfin, M. Marcel Roulet a indiqué que France Telecom étant essentiellement un prestataire de services, il lui était difficile d'apprécier la politique et les structures de groupes industriels.

Confirmant le fait que Bruxelles devait prochainement donner un avis sur les dotations en capital prévues pour Bull, M. Marcel Roulet a alors considéré qu'il était difficile de préjuger ce que Bruxelles pouvait penser de l'opération TCI.

Puis, M. Marcel Roulet a évoqué le contrat de plan signé entre l'Etat et France Telecom, indiquant que ses principaux objectifs étaient très clairs : le désendettement et le maintien de la compétitivité de France Telecom. Dans ce contexte, il a estimé que toute augmentation de la participation de France Telecom au capital de Bull était contraire à l'objectif de compétitivité. Il a ajouté que France Telecom avait à supporter 8 % de frais financiers de plus que British Telecom, son principal concurrent et que sa dette de 120 milliards de francs était notamment due à une surfiscalisation, évaluée à 6 milliards de francs en 1991. En conséquence, M. Marcel Roulet a conclu que les capacités de France Telecom à participer à une politique industrielle volontariste en dehors de son domaine propre étaient aujourd'hui limitées. Ainsi, avec le groupe Bull, il estime que seules quelques synergies dans le domaine des services, pourraient être développées, mais que la participation financière de France Telecom au capital du groupe ne devrait pas être augmentée.

S'agissant enfin de la récente prise de participation au capital de la Banque Hervet, à hauteur d'un peu plus de 7 %, M. Marcel Roulet a indiqué que France Telecom souhaitait avoir un partenaire financier qui ne soit pas une grande banque d'affaires pour avoir une sorte de conseil permanent sur des montages financiers dans le domaine international et le secteur de l'immobilier et qu'une occasion s'étant présentée, France Telecom l'avait saisie.

Revenant sur l'opération de rapprochement entre Thomson et CEA Industrie, M. Marcel Roulet a conclu son propos en soulignant que, compte tenu de la complexité des dossiers juridiques et financiers à traiter, la mise en oeuvre effective du regroupement annoncé allait demander plusieurs mois.

**Audition de M. Pierre Suard
Président directeur général d'Alcatel-Alsthom**

M. Pierre Suard a d'abord indiqué la manière dont il avait été prévenu de l'opération de rapprochement entre les activités électronique grand public et composants de Thomson et CEA Industrie: M. Hervé Hannoun, directeur du cabinet de M. Pierre Bérégovoy l'en a informé pendant la réunion du Conseil des ministres qui en a décidé le principe le mercredi 18 décembre 1991. Il a ajouté qu'à son avis cette opération avait été menée dans la plus grande précipitation.

M. Pierre Suard a ensuite analysé la finalité du rapprochement envisagé, *"uniquement financière et à court terme"*. Il a dénoncé le manque de logique et de cohésion dans les propos tenus comme dans la conduite de l'opération, s'interrogeant sur la visite dans plusieurs établissements de Thomson et du CEA effectuée par le Premier ministre après l'annonce du rapprochement, plutôt qu'avant. Il a ironisé sur une sorte d'*"industrie-spectacle"*, succédant à une *"industrie-trésorerie"*, ne pouvant toutefois masquer l'absence totale de synergie industrielle.

M. Pierre Suard a alors estimé qu'il y avait un vrai problème mais qu'on lui apportait une fausse solution. Si la société SGS-Thomson avait des difficultés à être présente tant sur le marché européen que sur le marché mondial de l'industrie des composants électroniques, il fallait l'aider à constituer un grand ensemble. Or, précisément, *"on casse un groupe constitué autour de l'électronique et on décide de mettre ensemble des activités très disparates"*. Même s'il est vrai que le CEA effectue des recherches en matière de composants, ce qui représente un point commun avec SGS-Thomson, il faut toutefois observer que le groupe CEA Industrie a peu d'expérience du marché ainsi que de l'international, alors que le groupe Thomson travaille dans un secteur très concurrentiel et réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires à l'étranger.

M. Pierre Suard s'est également étonné du fait que l'opération concernait SGS-Thomson actuellement détenu par Thomson CSF, l'élément du groupe Thomson qui n'était justement pas partie prenante à l'accord envisagé.

Enfin, M. Pierre Suard a jugé que SGS-Thomson avait essentiellement un problème de taille par rapport à ses principaux concurrents internationaux, notamment japonais. Il a considéré que trop peu d'utilisateurs européens, et surtout français, se fournissaient auprès de SGS-Thomson qui était, dès lors, contraint de dépenser 10 à 12 % de ses recettes en frais commerciaux. Il a précisé que le groupe Alcatel avait signé un accord à long terme avec SGS-Thomson pour la fourniture de 70 à 80 % de ses besoins en composants électroniques, mais que les groupes publics français et italiens ne l'avaient pas fait. Il a suggéré que Thomson et Bull achètent désormais leurs composants chez SGS-Thomson.

Il a ensuite estimé qu'il faudrait procéder à des restructurations des nombreuses usines et laboratoires de SGS-Thomson et que des efforts de productivité pouvaient être faits. M. Pierre Suard a alors conclu en disant qu'il n'était pas utile de

recapitaliser la société si les deux mesures qu'il préconisait n'étaient pas prises : la conclusion d'accords à long terme entre SGS-Thomson et quelques gros clients européens, des restructurations importantes au sein de la société SGS-Thomson. Il a ajouté que sinon les augmentations éventuelles de capital ne serviraient qu'à compenser des pertes d'exploitation.

Enfin, il a précisé qu'à son avis il n'était pas sain de contraindre des groupes clients de devenir actionnaires de SGS-Thomson, qu'il valait mieux déconnecter les deux aspects car cela pouvait être préjudiciable vis-à-vis de la concurrence.

Revenant sur l'opération elle-même et la manière dont elle avait été décidée, M. Pierre Suard a constaté que les précautions nécessaires pour annoncer ce type de rapprochement lorsque des sociétés cotées sont concernées n'avaient pas été suffisamment prises en compte et que les comités d'entreprises et autres instances sociales qui auraient dû, à cette occasion, être informés ou consultés ne l'avaient pas été apparemment.

S'interrogeant ensuite sur le financement de l'opération, il a indiqué qu'il était encore très peu clair, mais qu'en principe les trésoreries convoitées du groupe CEA Industrie n'étaient pas disponibles et ne pouvaient être utilisées à d'autres fins sociales que celles inscrites dans les statuts des sociétés. Il a rappelé que plusieurs filiales de CEA Industrie avaient constitué des réserves pour faire face au financement du démantèlement des installations nucléaires et que l'excédent éventuellement disponible ne pouvait dépasser quelques milliards de francs, ce qui était loin de correspondre aux besoins respectifs de Thomson Consumer Electronics et SGS-Thomson.

En revanche, d'autres moyens de financement possibles sont la vente de filiales, notamment du groupe CEA Industrie, ou l'arrivée de nouveaux actionnaires. M. Pierre Suard a souligné que la présence d'actionnaires étrangers serait un vrai *"gag pour le nucléaire"*, domaine où la France a su, seule, construire un savoir-faire largement compétitif sur la scène internationale.

A la question de savoir si France Telecom pourrait être appelé à financer le nouveau groupe, M. Pierre Suard a répondu qu'à sa connaissance la participation de l'exploitant public au nouvel ensemble ne devrait pas représenter plus que la simple conversion de sa participation au capital du groupe Thomson SA.

Il a ajouté qu'on devrait faire une différence entre le nouvel exploitant public et l'ancien budget annexe des Postes et Télécommunications et que ce serait une très mauvaise décision que de ponctionner à nouveau France Telecom qui doit désormais faire face au grand enjeu international de la déréglementation des télécommunications. France Telecom doit chercher à développer ses services à l'extérieur de l'hexagone pour couvrir les besoins planétaires de ses plus gros clients, comme le font ses principaux concurrents ATT, British Telecom ou Telefonica.

Appréciant ensuite l'opération du point de vue du contrôle effectué par la Commission européenne à Bruxelles, M. Pierre Suard a estimé qu'il était difficile de donner une réponse, le montage envisagé n'étant pas encore suffisamment précis. Il a souligné que les décisions de la Commission étaient souvent imprévisibles, tant du point

de vue des critères et de la doctrine retenus que des délais, en particulier en matière de contrôle des concentrations. Il a insisté sur les dysfonctionnements du système, devenu fort différent de ce qui avait été souhaité à l'origine. Il a cité le cas des télécommunications, domaine dans lequel le degré d'ouverture des marchés européen et japonais était complètement opposé. Il en a conclu que, pour une fois, *"bousculer les prétentions de Bruxelles"* allait plutôt dans le bon sens.

Analysant la comparaison faite entre ce que devrait être le nouvel ensemble et les groupes Siemens ou Toshiba, M. Pierre Suard a indiqué qu'il ne s'agissait que *"de slogans et de formules à valeur médiatique, ne correspondant à aucune réalité"*. Il a précisé que Siemens et Toshiba n'avaient *"jamais été décrétés dans un bureau"* et que Siemens était une entreprise créée au siècle dernier par le Docteur Siemens, totalement privée qui s'était développée au cours de nombreuses décennies avec un grand consensus des pouvoirs publics. Enfin, en termes de poids économique, il a estimé qu'Alcatel-Alsthom était bien plus proche de ces deux groupes que le nouvel ensemble Thomson-CEA Industrie dont le chiffre d'affaires ne devrait pas dépasser 80 à 90 milliards de francs.

En dernier lieu, M. Pierre Suard a rappelé que le groupe Alcatel était actionnaire à 44,2 % de Framatome. Il a indiqué qu'un accord avait été conclu à la fin de 1990 entre les actionnaires de Framatome (CEA, EDF, Crédit Lyonnais et Alcatel-Alsthom) précisant que cette société avait pour objet essentiel la construction de chaudières nucléaires. M. Pierre Suard a alors considéré que *"l'utilisation abusive de la trésorerie de Framatome constituerait une violation majeure de cet accord"* et qu'en conséquence il s'y opposerait.

**Audition de Monsieur Alain GOMEZ,
Président directeur général de Thomson SA**

M. Alain Gomez a d'abord exposé la situation des sociétés Thomson Consumer Electronics et SGS-Thomson, *"actuellement dans une impasse financière"*, car cela constituait le point de départ des réflexions du Gouvernement.

Il a indiqué que l'activité électronique grand public de Thomson avait démarré tard et qu'elle se heurtait, depuis le début, à un problème de taille critique et de puissance, dans un contexte international de domination japonaise.

Il a précisé qu'en 1987 il avait posé le problème à l'Etat actionnaire en proposant deux stratégies : soit désinvestir, soit décider de franchir un cap supplémentaire en développant le pôle TCE. L'Etat actionnaire a choisi de rester présent dans le secteur et Thomson a racheté quelques mois plus tard la société américaine RCA afin de se développer et de devenir un acteur majeur de l'électronique grand public.

En 1989, le groupe Thomson a évalué les besoins de TCE à 6 milliards de francs sur 2 ou 3 ans. En avril-mai 1990, après une réunion interministérielle à Matignon, un accord gouvernemental a prévu, dans un "bleu de Matignon", d'accorder 6 milliards de francs à Thomson Consumer Electronics et d'y ajouter 3 milliards de francs sur 6 ans pour le financement du plan de télévision à haute définition.

M. Alain Gomez a alors indiqué que les sommes allouées à la TVHD avaient été versées mais que les dotations en capital avaient fait l'objet d'hésitations de la part du Gouvernement, en particulier du fait de l'attitude de Bruxelles.

M. Alain Gomez a estimé que certains membres de la Commission européenne faisaient preuve d'une *"incompréhension totale des règles et de l'enjeu de la guerre industrielle"*, qu'ils se situaient à des *"hauteurs stellaires"*, *"qu'ils étaient à ce point prosternés devant l'idéologie du libre échange (professée à la fin du 18e et au 19e siècles), qu'ils ne voyaient pas que les Japonais fondaient leur succès sur le viol des principes mêmes de cette idéologie"*.

M. Alain Gomez a ensuite rappelé que la valeur actualisée des 6 milliards de francs, rendus nécessaires par une décision de 1987, demandés en 1988 et décidés en 1991, serait, à partir de 1992, de 8 milliards de francs. Il a ajouté qu'il avait aussi proposé un système dans lequel Thomson SA vendait ses parts de Thomson-CSF (soit 9 à 10 milliards de francs) et qu'avec cet argent, il apurait les dettes de TCE et lui fournissait ses besoins en capital. Il proposait également la vente de Thomson électroménager, ce qui rendait disponibles au total 11 à 12 milliards de francs. Il a ajouté qu'il était possible que Thomson-CSF soit mis en vente sur le marché, mais à des investisseurs institutionnels de façon à ce que la société reste dans le secteur public.

Evoquant ensuite la situation de SGS-Thomson, M. Alain Gomez a estimé qu'elle avait également besoin de capitaux supplémentaires mais que cela supposait l'accord de l'actionnaire italien.

Sur le regard que Bruxelles pourrait porter sur l'opération Thomson - CEA-Industrie, M. Alain Gomez a considéré que cela dépendrait surtout des modalités qui seraient retenues dans le montage final. Il a précisé que, pour l'Etat, l'opération consistait essentiellement en une redistribution d'actifs à l'intérieur de deux ensembles détenus à près de 100 %.

Il a ensuite exposé les deux objets de l'opération de rapprochement décidée :

- mettre un actionnaire de référence réel et puissant entre l'Etat d'une part et TCE et SGS-Thomson d'autre part ;

- utiliser les réserves de cash de l'actionnaire de référence à contre-cycle.

Il a précisé que Thomson-CSF devrait conserver une participation dans SGS-Thomson proche de 20 % dans un premier temps, mais qu'elle devrait se situer à environ 10 % par la suite.

Il a estimé que TCE avait réellement besoin de 8 milliards de francs, que son "rattrapage" était à ce prix et qu'on ne pouvait se contenter de "demi-mesures".

Puis, M. Alain Gomez a constaté qu'il n'y avait "pas de synergie industrielle majeure" entre CEA-Industrie et TCE, mais que cela était également le cas entre Thomson-CSF et TCE. Il a ajouté, aussi, que cette situation existait dans la plupart des grands groupes du même type : General Electric, Siemens ou Toshiba.

M. Alain Gomez a alors confirmé que la restructuration avait d'abord une vertu financière qui, par son importance, justifiait cette opération, mais à condition d'aller jusqu'au bout et de fournir 8 milliards de francs à TCE sur 2 ou 3 ans.

Il a également souligné que, pour cette raison (la possibilité de satisfaire leurs besoins financiers), les sociétés TCE et SGS-Thomson n'étaient pas opposées à l'idée de ce rapprochement.

Puis, M. Alain Gomez a indiqué que Thomson-CSF et le CEA avaient des domaines de recherche communs et que depuis environ un an, ils avaient entrepris un travail de réflexion systématique pour renforcer leurs actions communes.

En matière d'électronique, il a précisé qu'il existait un certain nombre de coopérations pour des développements courants, mais que des alliances en capital avec Philips, des sociétés japonaises ou coréennes n'étaient pas souhaitables. En revanche, il a estimé qu'une alliance en capital avec d'autres partenaires industriels ou financiers pouvait être une bonne chose, notamment à l'égard de la défense de certains dossiers à Bruxelles.

M. Alain Gomez a ensuite souligné le *"marché gigantesque"* qu'ouvrait la TVHD. Il a, toutefois, regretté, à propos de l'affaire de la directive D2 MAC *"l'incapacité de Bruxelles à mener une politique industrielle"*.

Puis, M. Alain Gomez a estimé que Thomson-CSF avait la chance d'avoir des actionnaires minoritaires dont l'obligation de respect des intérêts était un garde-fou utile.

Il a souligné le caractère urgent et nécessaire d'engager une réflexion sur l'industrie de l'armement française, une *"success-story"* qu'il faut prolonger dans un environnement qui se modifie. Pour cela, il a suggéré que l'Etat fixe précisément ses objectifs, en tant que responsable de la sécurité de la nation et actionnaire des industries de défense puis décide, le cas échéant, les regroupements à opérer.

Il a alors exposé la priorité de la politique actuellement suivie par Thomson-CSF : étendre son réseau industriel et commercial en Europe et aux Etats-Unis.

En conclusion, M. Alain Gomez a indiqué qu'il lui semblait nécessaire de définir une véritable politique industrielle européenne en matière d'électronique grand public et de semi-conducteurs, car les Japonais sont à la recherche de la domination mondiale totale dans ce secteur. En revanche, dans le domaine de la défense, l'approche peut être différente car les Japonais sont très peu présents. Il faudrait donc mener une politique visant à renforcer cette industrie qui est une industrie forte de l'Europe, et ce par les effets vertueux de la concurrence. Il faudrait, d'une part, déréguler le marché européen en supprimant les monopoles d'achat nationaux, les subventions déguisées et les protectionnismes divers, d'autre part, créer une sorte de DGA européenne avec des commandes et des programmes d'achat communs, en veillant à ce qu'il y ait au moins deux industriels concurrents présents sur chaque segment du marché.

**Audition de M. Jean-Claude Hirel,
Président d'Orkem, Inspecteur général des Finances**

M. Jean-Claude Hirel a d'abord indiqué que la mission qu'il avait menée au cours de l'été 1991 lui avait été confiée par une lettre conjointe de M. Pierre Bérégovoy, ministre d'Etat, ministre de l'économie et des finances, et de M. Dominique Strauss-Kahn, ministre délégué chargé de l'industrie. Il a précisé que l'objet de cette mission pouvait se résumer ainsi : *"Le CEA (CEA-Industrie) dispose-t-il de ressources mobilisables en faveur du développement de notre économie"?*

M. Jean-Claude Hirel a repris les grandes lignes de son rapport indiquant qu'il avait fait quatre constatations :

- si les relations entre le CEA et CEA-Industrie ont été très fécondes dans le passé et demeurent importantes pour l'avenir, il existe néanmoins aujourd'hui une confusion certaine entre le rôle du CEA actionnaire et du CEA prestataire de services de recherche, ce qui entraîne une sous-exploitation des potentialités de développement des sociétés du groupe ;

- le groupe CEA-Industrie est une *"mosaïque de sociétés brillantes mais sans véritable coordination"*, ce qui explique une sous-utilisation des capitaux disponibles ;

- des incertitudes économiques, politiques, écologiques, techniques pèsent sur le groupe, engagé essentiellement dans l'industrie nucléaire, auxquelles s'ajoutent l'impact sur le CEA des diminutions de crédits en matière d'armement : il peut s'avérer dommageable pour l'avenir du groupe de ne pas profiter aujourd'hui des ressources importantes dont disposent certaines filiales pour élargir sa base industrielle ; il semble donc que la meilleure façon d'assurer la pérennité de ce groupe soit de regarder comment diversifier ses activités ;

- le groupe CEA-Industrie dispose de ressources financières importantes, en forte progression d'ici à 1996 et même probablement au-delà ; la seule certitude, importante il est vrai, étant liée aux aléas de la situation de l'industrie nucléaire.

A partir de ces constatations, M. Jean-Claude Hirel a tiré quatre conclusions. Ainsi, il conviendrait de :

- diversifier l'actionnariat, pour éviter la confusion dans les rôles du CEA, en ouvrant le capital du groupe CEA-Industrie, dans un premier temps à EDF, puis à d'autres industriels ;

- renforcer la fonction stratégique de CEA-Industrie de façon à en faire un véritable holding industriel, ce qui nécessite de lui en donner les *"ingrédients"* nécessaires : un management fort, une gestion de trésorerie centralisée, une gestion du personnel coordonnée, une stratégie commune. De façon complémentaire, il a proposé de transformer la société en Société à conseil de surveillance et directoire (dans lesquels

participeraient les présidents de Cogema et Framatome), ce qui permettrait d'améliorer la coordination des diverses branches ;

- diversifier le groupe en investissant dans des activités non nucléaires, en tirant profit du caractère stratégique du CEA pour renforcer son rôle dans le développement de nouvelles industries, mais en s'assurant que les investissements faits obéissent à des critères très stricts en terme de rentabilité, de capacité à retrouver du "cash" ;

- clarifier les relations en matière de recherche entre le CEA et ses filiales industrielles : par exemple, la Cogema devrait se doter de moyens propres, seule la recherche en amont étant gardée par le CEA.

Evoquant ensuite la trésorerie du groupe CEA-Industrie, M. Jean-Claude Hirel a indiqué qu'elle s'élevait à 21 milliards de francs à la fin de 1990. Il a ajouté que si on se limitait à l'examen des seules Sociétés-mères, qui ne sont que très peu endettées, cette trésorerie qui atteignait 15 milliards de francs à la fin de 1990 devrait s'élever à 27 milliards de francs en 1996, selon une estimation prudente faite à partir des plans moyen terme qu'il avait analysés.

Il a souligné que la Cogema avait bénéficié, à l'origine, de contrats exceptionnels, qui lui avaient permis de dégager une très bonne rentabilité. En détaillant les provisions de la Cogema, 16 milliards de francs en 1990 qui deviendraient 22 milliards de francs en 1996, M. Jean-Claude Hirel a estimé que 13 milliards devraient servir à des opérations de démantèlement et que ces opérations ne devraient pas intervenir avant 2015-2020. Ces montants sont à rapprocher de la trésorerie prévisionnelle de la société Cogema en 1996, soit 21 milliards de francs.

Selon M. Jean-Claude Hirel, il est inhabituel, dans une société industrielle, que la trésorerie qui figure à l'actif soit égale aux provisions inscrites au passif. Il a reconnu que le raisonnement fait par la Cogema tenait compte des incertitudes pesant sur les activités de retraitement mais il a qualifié ce choix de "pratique du bas de laine" peu adaptée à une société industrielle. Il a estimé que le manque de visibilité de l'évolution du domaine nucléaire, associé à l'importance de la trésorerie disponible, militait fortement, au contraire, pour une diversification dans des domaines industriels qui permettrait de consolider l'assise industrielle du groupe. Il a souligné qu'il avait insisté, dans son rapport, sur les critères de rentabilité auxquels ces investissements devaient répondre de façon stricte.

Au sujet du coût du démantèlement, M. Jean-Claude Hirel a indiqué qu'il existait, là aussi, beaucoup d'incertitudes, les technologies évoluant considérablement et la date de mise en oeuvre étant très aléatoire. Il a estimé qu'on avait sans doute tendance à "gonfler un peu les chiffres", d'autant plus que l'on semblait s'orienter, pour les contrats à venir, vers la prise en charge par les clients d'une partie au moins des coûts de démantèlement. Il a signalé cependant que des exigences réglementaires nouvelles en matière d'environnement pourraient venir alourdir la facture.

M. Jean-Claude Hirel a indiqué que ces estimations ont été faites en prenant comme hypothèse qu'à partir de 1996 la trésorerie correspondant aux provisions

pour les opérations de démantèlement serait laissée disponible. Il a rappelé qu'il avait suggéré dans son rapport, pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur ce point, que l'argent correspondant soit placé dans un compte spécial, par exemple à la Caisse des dépôts et consignations.

M. Jean-Claude Hirel en a conclu que l'on pouvait utiliser, dès maintenant, 5 milliards de francs (dont 3,5 milliards à la Cogema) pour des investissements de diversification, sans préjudice pour le développement du groupe CEA-Industrie ; indiquant qu'il avait d'ailleurs pris soin de faire valider ce chiffre par des banques d'affaires de renom. Il a ajouté que l'on pourrait prélever plus de 3 milliards de francs supplémentaires entre 1991 et 1997. Selon que l'on intègre ou non l'éventualité de l'entrée d'actionnaires nouveaux par augmentation du capital, M. Jean-Claude Hirel a donc estimé que l'on devait pouvoir dégager entre 8 et 12 milliards de francs d'ici 1997 pour des investissements dans des domaines nouveaux. Il a qualifié ces estimations de "prudentes".

M. Jean-Claude Hirel a ensuite précisé qu'outre ce volet financier, l'opération comprenait un aspect industriel. Il a précisé que, bien qu'il n'ait pas fait, dans son rapport, de propositions précises d'investissements industriels, il avait souligné les investissements importants déjà faits par le CEA dans le domaine des composants, en particulier au sein du LETI, et qu'il avait suggéré de les prolonger par des liens durables avec la société SGS-Thomson.

Il a rappelé qu'il y avait une réelle synergie entre le CEA et SGS-Thomson en matière de composants, et que l'entrée de CEA-Industrie dans le capital de SGS-Thomson pourrait être l'occasion d'intensifier l'effort de recherche du CEA dans le domaine de l'électronique, ce qui d'ailleurs permettrait une mobilisation des personnels du CEA vers de nouveaux objectifs.

Bien que ces points n'aient pas été abordés dans son rapport, M. Jean-Claude Hirel a indiqué que SGS-Thomson n'était pas loin du point de rentabilité et que, pour une large part, un très fort endettement et un manque de fonds propres expliquaient sa situation actuelle. Thomson Consumer Electronics avait également un endettement considérable mais disposait d'un patrimoine technologique et commercial très important. Le retour à la rentabilité de ces sociétés est tout à fait possible dès lors que les capitaux propres nécessaires qui sont de niveaux importants seront apportés. Il a rappelé que les besoins en capitaux propres de ces deux sociétés, dans l'immédiat, étaient généralement évalués à une dizaine de milliards de francs, et que, compte tenu des disponibilités de CEA-Industrie, qu'il a précédemment rappelées, il conviendrait que les actionnaires trouvent des ressources supplémentaires.

M. Jean-Claude Hirel estime que l'opération prévue aurait été plus facile à conduire si l'ensemble du groupe Thomson avait été concerné par le rapprochement avec le groupe CEA-Industrie, mais qu'elle était néanmoins tout à fait "jouable" dès lors que CEA-Industrie offrait une structure permettant de mettre en oeuvre une stratégie à long terme à l'allemande ou à la japonaise et disposait de ressources véritablement importantes.

Répondant à une question sur le montage industriel, M. Jean-Claude Hirel a indiqué qu'on pouvait effectivement se poser la question de savoir pourquoi Thomson-

CSF n'avait pas apporté les fonds propres dont les sociétés du groupe avaient besoin. Le problème du groupe Thomson est qu'il n'est pas homogène : Thomson CSF est coté en bourse, TCE ne l'est pas ; les statuts sont différents ; la circulation des flux financiers à l'intérieur du groupe Thomson aurait nécessité une organisation juridique différente. TCE et SGS-Thomson, qui avaient des besoins de capitaux frais considérables, n'ont pas pu profiter des ressources financières très importantes dont dispose Thomson-CSF.

Vis-à-vis de Bruxelles, M. Jean-Claude Hirel a estimé qu'il aurait sans doute mieux valu laisser le CEA majoritaire au sein du nouvel ensemble alors que, pour l'instant, il semblerait que l'Etat le devienne dans le montage final. Mais, il a souligné que le vrai problème était celui d'attirer des capitaux extérieurs.

Audition de

M. Pasquale PISTORIO,
Président directeur général de SGS Thomson ,

accompagné de **M. Michel ROGER**, directeur,
attaché à la direction générale de Thomson CSF

M. Pasquale Pistorio, a rappelé que la société qu'il préside est née en 1987 de la fusion de Thomson semi conducteurs, filiale de Thomson-CSF et de la SGS, filiale de la STET (groupe public IRI). Il a souligné que cette opération qui regroupait les forces de deux groupes publics français et italiens était une "première" en Europe et le signe de l'importance accordée à un secteur absolument stratégique, celui des composants.

M. Pasquale Pistorio a souligné que les grands groupes électroniques mondiaux présentaient une structure d'intégration verticale comprenant les composants, activité qui nécessite des investissements de l'ordre de 15 à 20 % du chiffre d'affaires et un effort de recherche du même ordre, les technologies étant obsolètes tous les trois ans et les investissements productifs tous les cinq ans. A cet égard, les groupes européens sont en position de faiblesse.

Selon M. Pasquale Pistorio, SGS-Thomson, qui supporte des contraintes - celle notamment d'un équilibre à respecter entre deux actionnaires publics de nationalités différentes - a été "un succès formidable" comparé aux résultats obtenus lors de fusions opérées à la même époque dans le même domaine.

Il a ainsi rappelé que les ventes nettes étaient passées de 864 millions de dollars en 1987 à 1.371 millions de dollars en 1991, que le résultat opérationnel (avant frais financiers), négatif en 1987 (- 70 millions de dollars), était redevenu positif dès 1988 (+ 61 millions de dollars) ; l'exercice 1990 avait été plus difficile (- 66 millions de dollars) avant un retour à l'équilibre en 1991 (+ 3 millions de dollars).

En revanche, le résultat net était plus inquiétant (millions de dollars : - 203 en 1987, - 68 en 1988, + 3 en 1989, - 97 en 1990, - 102 en 1991) du fait du poids des frais financiers.

M. Pasquale Pistorio a résumé les trois forces du groupe SGS- Thomson :

- un portefeuille technologique excellent, le meilleur d'Europe, surtout après le retrait de fait de Philips et Siemens de la recherche-développement technologique avancée,

- une présence commerciale mondiale (hors Japon) : 38 % du chiffre d'affaires est réalisé hors d'Europe,

- un outil industriel, certes loin derrière les Japonais, mais satisfaisant en terme de coût de production.

Les trois faiblesses du groupe sont essentiellement :

- la permanence de sureffectifs car le groupe résulte de l'agrégation de onze sociétés en quinze ans,
- la dispersion des sites (17 sites actifs dans le monde, pour un optimum probablement de 6 ou 7),
- des frais financiers excessifs dus à un endettement trop lourd (950 millions de dollars).

En résumé, M. Pasquale Pistorio a estimé que son groupe était sain, qu'il se battait efficacement, mais qu'il était limité financièrement dans sa croissance.

Le plan 1991-1996 "pour la profitabilité et la viabilité à long terme" adopté par les actionnaires du groupe repose d'abord sur une croissance forte, incompatible avec l'effort de financement que peuvent consentir ses actionnaires actuels, mais compatible avec l'effort de financement que peuvent consentir les gouvernements français et italien. Le groupe prévoit ainsi d'atteindre 3,3 % de parts de marché mondial (contre 2,5 % aujourd'hui) sachant que la taille critique doit être plus proche de 5 %. Son financement nécessite un apport de fonds propres de 1,1 milliard de dollars pour la période considérée et 1.300 millions de crédits de recherche.

Sur ce point, M. Pasquale Pistorio a rappelé les dotations en fonds propres reçues de ses actionnaires : 99 millions de dollars en 1988, 147 millions de dollars en 1989 et 100 millions de dollars en 1991.

Un tel schéma suppose une ouverture à d'autres actionnaires et un effort en faveur de la recherche de la part du budget européen.

M. Pasquale Pistorio a estimé que l'enjeu que représente la réussite de SGS-Thomson dépassait, en réalité, l'intérêt de ses seuls actionnaires.

Abordant la restructuration en cours des groupes publics français, Thomson et CEA, M. Pasquale Pistorio a indiqué qu'il n'avait pas participé à la décision. Celle-ci avait été évoquée dans la presse italienne le lundi et l'actionnaire italien avait été averti le mercredi (jour de l'annonce officielle) par un fax du directeur général de Thomson-CSF.

M. Pasquale Pistorio a indiqué qu'il se réjouissait de disposer d'un actionnaire français dont les moyens financiers seraient apparemment renforcés par la restructuration en cours et qu'il espérait que l'actionnaire italien suivrait cet effort et maintiendrait ainsi la parité dans le capital du groupe. Il lui a semblé que les entretiens entre le Premier ministre français et le président du Conseil italien allaient dans ce sens.

Répondant aux questions des rapporteurs, M. Pasquale Pistorio a notamment précisé qu'il ne voyait pas de raison que la Commission européenne fasse des objections à cet effort financier dès lors que SGS-Thomson était un groupe profitable et qu'il ne s'agissait pas de fournir des capitaux pour combler des pertes ; il a rappelé que Thomson-CSF n'était pas un client important de SGS-Thomson du fait de la spécificité des

composants nécessaires à son activité, que TCE représentait environ 3 % du chiffre d'affaires de SGS-Thomson, que Bull n'était pas davantage un client significatif de sa société, qu'en revanche Alcatel s'approvisionnait à hauteur environ de 20 % de ses besoins auprès du groupe franco-italien. Il a déclaré, en outre, que l'une des spécificités de SGS-Thomson était l'importance des contrats à long terme qui l'associaient à certains de ses clients (Alcatel, Italtel, Bosch, etc...) et que la coopération avec le LETI (laboratoire du CEA) qui existait déjà avant 1987, du temps de Thomson-Semi conducteurs, était *"magnifique"*.

**Audition de M. Philippe Rouvillois,
administrateur général du CEA, président de CEA-Industrie**

M. Philippe Rouvillois a d'abord présenté les différents "visages" du CEA :

- un grand organisme de recherche employant environ 19.000 personnes et ayant un budget d'un peu moins de 20 milliards de francs (pour moitié dans le civil, pour moitié dans la défense), placé sous la tutelle de trois ministères (industrie, recherche et défense),

- le conseiller du Gouvernement en matière de politique nucléaire (défense et civil), notamment à travers le Comité de l'énergie atomique,

- la holding d'un groupe industriel, pour l'essentiel né en son sein (à l'exception de Framatome), par filialisation progressive de certaines activités du CEA.

M. Philippe Rouvillois a ajouté que pendant longtemps le CEA avait détenu directement ses différentes filiales mais qu'en 1983, on avait créé la holding CEA Industrie, structure juridiquement distincte du CEA, à laquelle on avait rattaché toutes les filiales précédemment créées, y compris, par exemple, celle qui a en charge la gestion du patrimoine immobilier du CEA. Si l'Etat n'est pas directement actionnaire du groupe industriel CEA-Industrie, il en est très proche, en raison notamment du caractère particulier de l'industrie nucléaire.

M. Philippe Rouvillois a ensuite indiqué les principaux résultats du groupe CEA-Industrie pour 1990 et, probables, pour 1991 : un chiffre d'affaires consolidé d'environ 30 milliards de francs en 1990, un résultat net consolidé de 1,6 milliard de francs en 1990 et sans doute voisin de 1 milliard de francs en 1991, une capacité d'autofinancement très importante. Il a souligné que toutes les filiales de premier rang du groupe étaient bénéficiaires et que les groupes Cogema et Framatome avaient chacun un résultat consolidé voisin d'1 milliard de francs en 1990 et du même ordre en 1991.

Puis, M. Philippe Rouvillois a précisé que la trésorerie du groupe CEA-Industrie s'élevait à un peu plus de 20 milliards de francs à la fin de 1990, dont près de 9 milliards de francs pour Cogema et 9 milliards de francs pour Framatome et un peu moins de 2 milliards de francs pour la holding.

Il a souligné que, pour l'essentiel, cette trésorerie correspondait à des provisions constituées pour faire face à des risques ou des charges à venir. Pour Framatome, il s'agit surtout de provisions pour risques (responsabilité du constructeur), tandis que pour Cogema, il s'agit principalement de provisions pour

charges futures (démantèlement des installations, à hauteur de 5 milliards de francs), et de la contrepartie d'engagements pris par Cogema vis-à-vis de ses clients.

Enfin, au sein de la trésorerie du groupe lui-même, soit 2 milliards de francs, 500 millions de francs correspondent à une provision pour charges fiscales futures qui doit demeurer disponible. La fraction libre de cette trésorerie est notamment susceptible de financer les besoins de fonds propres de certaines filiales.

M. Philippe Rouvillois a précisé que les accords passés en 1990 entre les actionnaires de Framatome impliqueront l'accord unanime des actionnaires sur l'emploi des disponibilités du groupe.

M. Philippe Rouvillois a ensuite évoqué la coopération historique qui lie le CEA à ses filiales, en particulier en matière de réacteurs nucléaires, de cycle du combustible et de recherche biomédicale. Il a insisté sur les très nombreux accords de recherche conclus par le CEA, avec des partenaires français ou étrangers, et sur le rôle essentiel de la diffusion technologique.

M. Philippe Rouvillois a indiqué que le groupe Thomson était un partenaire important du CEA, en particulier à travers les collaborations efficaces développées entre SGS-Thomson et le LETI (Laboratoire du CEA), pour la recherche en amont sur les composants, mais aussi du fait des liens avec Thomson-CSF.

Il a, alors, rappelé que le LETI consacrait 40 % de ses activités à la microélectronique civile, qu'il employait 800 personnes et avait un budget annuel d'environ 600 millions de francs. Sur le montant total de son chiffre d'affaires industriel, environ 30 % sont actuellement réalisés avec TCE et SGS-Thomson.

Evoquant ensuite le récent accord franco-iranien, M. Philippe Rouvillois a estimé qu'il mettait un terme utile à un long contentieux qui comprenait trois aspects : un contentieux financier (remboursement du prêt de 1 milliard de dollars destiné à financer Eurodif), un contentieux industriel (non respect des engagements d'enlèvement de l'Iran) et un contentieux lié à l'abandon de la construction d'une centrale nucléaire (Framatome et les autres constructeurs).

Il a ajouté que le traitement comptable de cet accord était complexe mais qu'il affecterait l'exercice 1991, l'accord ayant été signé en décembre 1991, et qu'il aurait des effets bénéfiques sur les résultats des sociétés concernées du groupe.

M. Philippe Rouvillois a ensuite indiqué qu'il avait été informé de la "mission Hirel", qu'il avait été consulté sur le contenu de la lettre de mission confiée à M. Hirel et qu'il avait été informé des principales conclusions de celui-ci.

Il a indiqué qu'il était associé aux réflexions actuellement menées pour préparer le montage de l'opération Thomson-CEA Industrie. Il a indiqué qu'il était, en particulier, très attentif aux conséquences financières que cette restructuration pourrait avoir pour le CEA, établissement de recherche.

En effet, le CEA est actuellement actionnaire à 99,9 % d'un groupe dont les dividendes et frais de groupe doivent apporter 440 millions de francs à son budget en 1992. Il deviendra actionnaire à 30 ou 35 % d'un groupe dont les résultats et les dividendes seront plus aléatoires, malgré une surface industrielle et financière plus vaste. M. Philippe Rouvillois a insisté sur le caractère "grave et vital" de ce problème, au moment de la préparation du budget du CEA pour 1993, en rappelant que ces produits financiers figurent parmi les 35 % de ressources civiles qui ne proviennent pas de financements budgétaires.

Par ailleurs, M. Philippe Rouvillois a indiqué que les opérations de traitement des déchets et de démantèlement d'installations anciennes du CEA nécessitaient environ 5 milliards de francs de dépenses d'ici l'an 2000. L'ouverture du capital de certaines filiales du groupe aurait permis de trouver ce financement.

Evoquant ensuite les 500 millions de titres participatifs émis par le groupe CEA Industrie, M. Philippe Rouvillois a souligné qu'ils faisaient actuellement l'objet d'une troisième offre de conversion en certificats d'investissement jusqu'à la fin du mois de février.

Revenant sur le démantèlement des installations nucléaires, M. Philippe Rouvillois a précisé que la plupart des opérations ne seraient pas engagées avant quelques années et que, de ce fait, les provisions constituées pour le démantèlement des installations de La Hague, par exemple, resteraient longtemps dans les comptes de Cogema, mais qu'elles pourraient être affectées par des facteurs de hausse aujourd'hui difficiles à prévoir. Il a donc estimé que, pour ces provisions, il était nécessaire de trouver des emplois financièrement rentables et garantissant de récupérer la totalité du capital le moment venu.

Il a indiqué que, par contre, le CEA, établissement public scientifique et non entreprise publique, n'avait pas eu la possibilité de constituer des provisions à cet effet, et que le coût du démantèlement des installations de recherche était, en l'état actuel des choses, prélevé sur son budget annuel.

M. Philippe Rouvillois a rappelé l'intention affirmée par le Gouvernement de donner au CEA une participation "importante" (communiqué du Conseil des ministres - 18 décembre 1991) dans le nouvel ensemble, de l'ordre de 30 à 35 % du capital de la structure Thomson-CEA Industrie. Cette participation lui a semblé se justifier par deux raisons essentielles : le lien étroit entre la recherche et l'industrie tant dans le domaine nucléaire que dans celui de l'électronique, la nécessité de tenir compte du caractère très spécifique des activités industrielles nucléaires (au regard notamment de la politique de non-prolifération).

En ce qui concerne le financement de la recherche nucléaire, M. Philippe Rouvillois a indiqué que les relations entre le CEA et Cogema avaient été clarifiées, sur la base d'une facturation en terme de coûts réels. Il a précisé que cette même démarche avait été suivie avec les autres filiales du CEA. Il a, enfin, décrit l'accord très récemment signé à ce sujet entre le CEA, EDF et Framatome : la recherche appliquée faite à leur bénéfice est majoritairement à la charge des

partenaires du CEA ; celui-ci, de son côté, assure la majorité du financement de la recherche à long terme.

L'ouverture du capital de Cogema à des actionnaires extérieurs devrait permettre de clarifier encore les relations entre le CEA et la Cogema et d'éviter toute confusion entre sa qualité d'actionnaire et celle de fournisseur de recherche.

**Audition de M. Jean Syrota,
Président directeur général de Cogema**

M. Jean Syrota a d'abord indiqué que la décision prise par le Gouvernement de rapprocher certaines activités de Thomson et CEA-Industrie représentait essentiellement une opération de réaffectation du portefeuille des participations industrielles de l'Etat. Il a précisé que l'objectif était de faire reprendre par CEA-Industrie l'électronique grand public (Thomson Consumer Electronics, Thomson Electroménager) et, ultérieurement, de faire entrer le nouvel ensemble Thomson - CEA-Industrie dans le capital de l'activité composants (SGS-Thomson) et que CEA-Industrie était une société holding créée pour réunir les participations industrielles du CEA qui regroupait notamment Cogema, Framatome, CISI, Technicatome, Oris.

M. Jean Syrota a souligné qu'il n'avait pas été associé à la genèse de l'opération et qu'il en avait été informé pour la première fois le 7 décembre 1991. Le Gouvernement l'a alors chargé de la mise en oeuvre des "opérations de pratique industrielle" qui résultent de la décision.

Avant d'accepter cette mission, a précisé Jean Syrota, deux garanties lui avaient été données : le règlement définitif du litige avec l'Iran (problème réglé par l'accord signé le 29 décembre 1991) et le "non pillage" de l'argent du nucléaire.

Enumérant la liste des financements possibles dès lors que l'on ne porte pas atteinte sans contrepartie à la trésorerie de Cogema ou de Framatome, M. Jean Syrota a cité : la trésorerie de la holding CEA-Industrie, l'ouverture jusqu'à 49 % du capital de Cogema (que les textes qui la régissent ont prévu dès l'origine, en 1970), éventuellement en mettant des actions sur le marché boursier, la vente de petites filiales de CEA-Industrie, l'augmentation de capital de CEA-Industrie, celle de Thomson Consumer Electronics, la vente de Thomson électroménager.

M. Jean Syrota a ensuite précisé qu'il n'avait pas eu communication du rapport Hirel.

Il a indiqué que les missions d'audit et d'évaluation, préalables au rapprochement, ont été lancées, des banques ayant été désignées pour effectuer les différentes valorisations, compte tenu des résultats de 1991. Il a indiqué que les comptes définitifs des différentes sociétés pour 1991 seraient connus dans la première quinzaine de mars. Différents schémas pour réaliser l'opération sont à l'étude et le choix du meilleur sera fait après examen des problèmes juridiques, financiers et fiscaux.

M. Jean Syrota a enfin estimé que le rapport qu'il présenterait aux Pouvoirs publics le 15 février ferait le point des travaux engagés et des réflexions menées à cette date, mais qu'il ne pourrait sans doute contenir que peu d'informations chiffrées et précises sur le montage final.

Evoquant la perspective de l'ouverture du capital de Cogema, M. Jean Syrota a indiqué que cela avait déjà été envisagé mais que cela n'avait pu être fait, notamment en raison des incertitudes liées au règlement du contentieux franco-iranien.

Il a ajouté que le secteur nucléaire, et Cogema en particulier, devait aujourd'hui envisager de développer d'autres activités et d'investir dans des secteurs différents en raison du ralentissement de la croissance de son marché traditionnel : la mise en service de centrales nucléaires commandées après le premier choc pétrolier a permis une forte croissance du parc nucléaire entre 1980 et 1990. Les commandes se sont ralenties entre 1980 et 1990, de sorte que la puissance nucléaire installée croît maintenant à un rythme de l'ordre de 2 % par an.

Parmi les développements ou diversifications évidents, M. Jean Syrota a cité, par exemple, le rachat des intérêts nucléaires de Péchiney dans un but de rationalisation du marché, le marché du démantèlement des installations nucléaires ou celui de la remise en état de sites ou installations, notamment dans les pays d'Europe de l'Est ou de la nouvelle Communauté des Etats Indépendants (C.E.I.), une réflexion sur les installations dangereuses ou sur la protection de l'environnement ; mais, *"pourquoi pas l'électronique"*, surtout si c'est l'actionnaire qui le veut.

M. Jean Syrota a ensuite indiqué qu'à la fin de 1990, la trésorerie du groupe Cogema était de l'ordre de 7 milliards de francs, dont 5 milliards environ comme contrepartie d'un plan de provisions pour démantèlement de certaines installations nucléaires. Il a en effet précisé que l'usine de La Hague avait des *"contrats sûrs"* seulement jusqu'en l'an 2000, qu'au-delà Cogema ne pouvait rien prévoir et qu'ainsi elle provisionnait les sommes nécessaires au démantèlement des installations dès l'an 2000. Autrement dit, il s'agit d'une charge certaine, même si la date en est aléatoire car il est probable que des marchés pour l'après 2000 seront trouvés d'ici la fin du siècle, et l'argent permettant de faire face aux obligations de la société en matière de démantèlement doit être placé de façon à être disponible. En extrapolant, M. Jean Syrota a confirmé que l'on pouvait ajouter environ 1 milliard de francs par an de provision de ce type qui augmenteront d'autant, toutes choses égales d'ailleurs, la trésorerie du groupe.

Puis, il a indiqué que le montant total des provisions de Cogema s'élevait à 15 milliards de francs à la fin de 1990. Il en a détaillé les principaux objets : 5 milliards pour le démantèlement des installations, 4 milliards pour des charges futures, 3,7 milliards pour Eurodif. Il a ensuite redit que l'usine de La Hague avait été construite pour durer au moins 30 ans mais que Cogema n'avait pas signé de contrats pour une durée aussi longue et qu'il y avait donc une incertitude. En raison du caractère particulier de ces installations, des règles de prudence extrême ont donc été retenues : *"tout est fait comme si les usines étaient arrêtées définitivement à la fin des contrats actuels"*.

M. Jean Syrota a confirmé que le coût exact du démantèlement des installations nucléaires était difficile à évaluer et que la seule expérience que l'on

avait concernait de petites unités. Pour l'avenir, il a précisé que l'amélioration des techniques pourrait permettre d'obtenir une certaine diminution des coûts, mais que le renforcement possible des normes à respecter pouvait entraîner des coûts supplémentaires importants, si bien que le coût du démantèlement avait au total plus de chances d'augmenter que de diminuer.

Considérant les synergies industrielles invoquées pour la mise en place de l'opération, M. Jean Syrota a d'abord remarqué qu'il n'y en avait apparemment pas plus entre Thomson-CSF et TCE puisque précisément l'actionnaire souhaitait les séparer et que la situation de TCE n'était pas bonne. Il a rappelé que le nucléaire s'était intéressé à l'électronique, notamment à travers le LETI (laboratoire du CEA), et que Framatome s'était intéressé à la connectique.

Enfin, il a estimé que l'alliance entre les cycles longs du nucléaire (10 ans environ) et les cycles très courts de l'électronique (1 à 3 ans) faisait partie d'une logique de stratégie industrielle. Il a précisé que la cession d'actifs constituerait la principale source de financement de cette opération qui se ferait conformément aux *"pratiques usuelles dans l'industrie"*.

**Audition de MM. Martial Fabre,
secrétaire général de l'Union des syndicats CGC du groupe CEA,**

**Arnauld de Ledinghen
président de la fédération Enermine de la CFE-CGC,**

**et Robert Gros
administrateur salarié de Thomson SA, parrainé par la CFE-CGC,
s'exprimant au titre de la fédération métallurgie CFE-CGC**

M. Robert Gros a indiqué que les orientations données par l'actionnaire à Thomson dans le domaine du grand public étaient d'acquérir une position mondiale lui permettant de résister aux concurrents japonais. En application de ces orientations, Thomson a procédé à un certain nombre d'opérations de croissance externe : Telefunken, Fergusson, RCA (20 % du marché américain). Ce faisant Thomson a atteint 10 % du marché mondial.

Parallèlement l'effort financier de l'Etat actionnaire n'a pas suivi. Le groupe, dont les résultats industriels et commerciaux peuvent être comparés sans complexe avec ses principaux concurrents, est en réalité "assassiné" par des frais financiers de l'ordre de 4,5 % de son chiffre d'affaires.

Il a indiqué qu'il manquait en réalité à TCE une dotation en capital de l'ordre de 9 milliards de francs et a émis des doutes quant au blocage par Bruxelles d'un tel concours de l'Etat actionnaire.

Face à cette situation, M. Robert Gros a estimé que le projet de restructuration posait un certain nombre de problèmes : il lui a semblé certain que les règles du "management" de l'activité grand public étaient aux antipodes de celles requises pour l'activité nucléaire ; il lui a semblé non moins certain que les synergies industrielles étaient inexistantes.

En outre, il a souligné qu'aucune information, aucune consultation du conseil d'administration et des instances sociales n'avaient été pratiquées.

M. Arnauld de Ledinghen a particulièrement insisté sur le problème de la sûreté nucléaire qui lui semblait fondamentale tant à l'égard de la population que pour l'image internationale du groupe CEA. Il a émis la crainte qu'un management "à prédominance électronique" conduise à faire passer cette préoccupation de sûreté au second plan.

M. Martial Fabre a également souligné que la culture d'un management fondé sur le souci d'obtenir les prix de revient les plus bas pouvait conduire à rechercher des économies notamment sur la sécurité.

M. Arnauld de Ledinghen a souligné le danger qu'il y aurait à toucher aux provisions du nucléaire et indiqué que CEA Industrie ne disposait pas de ressources financières suffisantes pour financer Thomson SGS et TCE.

Il a insisté sur l'existence d'un véritable groupe cohérent autour du CEA, les filiales de CEA Industrie étant issues de l'établissement de recherche et profondément imbriquées avec lui.

Il s'est déclaré soulagé que l'on ait, semble-t-il, renoncé à démembrer le CEA lui-même et a souligné à ce propos que la Commission européenne admettait que les Etats financent des centres de recherche même au service direct de l'industrie, qu'en revanche, sa position était différente si les laboratoires étaient inclus dans des filiales industrielles.

Il a insisté également sur l'importance de l'accord de groupe CEA pour la cohésion sociale et sur la spécificité de cet accord notamment en matière de suivi médical.

M. Martial Fabre a également souligné la grande cohérence du groupe CEA et a estimé que l'éclatement du groupe par la séparation du CEA de CEA Industrie signifiait également l'éclatement du cycle du combustible nucléaire.

Abordant les mécanismes financiers envisagés, M. Martial Fabre a pris acte des déclarations de M. Syrota selon lesquelles on ne toucherait pas aux provisions de la Cogema qui sont en réalité des dettes à l'égard de ses clients ou des provisions pour démantèlement.

Mais il s'est inquiété de la vente envisagée de filiales. Il a insisté particulièrement sur le caractère stratégique de certaines d'entre elles (Technicatome) et sur le fait que les recherches d'autres filiales (Oris) se déroulaient à l'intérieur même des sites nucléaires du CEA.

Il a souligné à son tour l'importance de l'accord de groupe qui avait permis grâce aux plans sociaux de reclasser, en évitant tous problèmes sociaux, une partie du personnel des mines fermées par la Cogema.

M. Robert Gros, en réponse aux rapporteurs, a estimé que la référence faite à Toshiba n'avait pas grand sens. Un groupe ne se décrète pas, mais se construit progressivement, s'enracine dans une culture commune. Sur ce point, il a souligné l'insuffisance probable des passerelles entre TCE et Thomson CSF mais également les synergies qui avaient pu naître progressivement au fil du temps.

Il a émis la crainte qu'à l'occasion de la restructuration en cours, les pouvoirs publics n'aient pas renoncé à mettre la main d'une façon ou d'une autre sur les disponibilités financières de Thomson CSF, malgré la présence dans le capital de cette société de 40 % d'actionnaires minoritaires.

Audition de M. Jean-Michel QUATREPOINT

M. Jean-Michel Quatrepoint a d'abord fait un tableau de la situation des industries électroniques françaises, constatant que, d'une manière générale, la France avait reculé dans ce domaine depuis vingt ans.

Il a commencé par analyser les principales faiblesses du secteur. En électronique médicale, il a indiqué que la France n'avait plus rien depuis la cession par Thomson de la CGR à General Electric, ce qui était dommage.

Dans le secteur informatique, M. Jean-Michel Quatrepoint a retracé la situation de Bull qui *"a donné une illusion car le marché était porteur"*. Mais il a ajouté que Bull avait fait une erreur en rompant l'alliance européenne avec Unidata et en choisissant Honeywell, ce qui a coûté très cher en recherche et développement du fait de la nécessité de mettre au point une compatibilité entre les matériels.

Il a souligné qu'aujourd'hui l'informatique française était dans une situation grave, avec environ 10 milliards de francs de pertes cumulées, que Bull avait notamment un problème de structure avec un surnombre de cadres technico-commerciaux *"fonctionnarisés"* et parfois inadaptés, ce qui l'avait mis le *"nez dans le mur"*.

M. Jean-Michel Quatrepoint a ensuite exposé les problèmes de l'électronique grand public, à l'égard de laquelle il a jugé qu'on pouvait être particulièrement sévère. Il a considéré que la norme D2 Mac paquets était une norme hybride, intermédiaire, trop coûteuse par rapport aux besoins actuels, mais pas assez avancée par rapport au marché des années 2000 à 2010.

Il a ajouté que les Japonais étaient actuellement leaders de ce marché et qu'ils avaient, de facto, la maîtrise des normes et des échéances de mise sur le marché. Il a expliqué que *"le Japon raisonne en globalité"*, que les sociétés japonaises savent gérer la contradiction entre le fait d'être à la fois partenaire et concurrent et qu'ainsi les grandes sociétés peuvent mettre en commun leurs efforts de recherche et développement sur les grands programmes, puis se retrouver en compétition sur les marchés et les produits.

L'électronique grand public française devrait penser à la génération suivante, à l'horizon dix ou vingt ans.

La quatrième grande faiblesse de la filière électronique française est relative au secteur des composants où l'industrie mondiale est menacée d'une domination absolue par le Japon. Il a souligné que l'industrie européenne des composants était aujourd'hui très limitée, Siemens et Philips se trouvant dans une sorte d'impasse. Il a regretté que le groupe Thomson, malgré ses activités dispersées

et son nombre peut-être excessif de métiers, n'ait pas plus développé l'activité composants.

Il a constaté que, d'une façon générale, la qualité du travail effectué par les ingénieurs français n'était malheureusement pas relayée par une écoute suffisante du marché, ce qui expliquait la perte aujourd'hui probable du marché du téléphone mobile. A cette occasion, il a qualifié d'urgent le passage à une deuxième génération de Minitels, à des "postes multifonctions".

Puis, M. Jean-Michel Quatrepoint a évoqué les points encore forts de l'industrie électronique française. Il a estimé que, globalement, le secteur des télécommunications se portait bien avec Alcatel-Alsthom, en position importante sur les marchés européen et mondial, et avec France Telecom. Toutefois, il a estimé que ces entreprises devaient aujourd'hui faire preuve d'une nouvelle stratégie, d'un nouveau dynamisme pour préparer leur avenir. Il a notamment estimé souhaitable une privatisation de France Telecom à 49 %, ce qui aurait en outre l'avantage de rapporter près de 70 milliards de francs à l'Etat.

Dans le domaine des services informatiques, M. Jean-Michel Quatrepoint a souligné que la France avait toujours eu une position plus forte que son poids technologique et que ce succès remontait au premier Plan Calcul. Il a considéré que la position actuellement encore forte de la France était notamment due à Cap Gemini Sogeti, "merveilleuse réussite", qui pourtant n'a pas obtenu, en France, les soutiens, les alliances qu'elle attendait, ce qui explique la récente prise de participation de Daimler-Benz à son capital.

Il a enfin estimé qu'il faudrait probablement remettre un peu d'ordre pour concentrer les forces dans le secteur des services informatiques dans lequel sont présents de nombreux intervenants au nombre desquels : France Telecom à travers sa filiale Cogecom, CEA-Industrie à travers CISI, Sema, GSI, Bull, etc...

Résumant son analyse, M. Jean-Michel Quatrepoint a estimé qu'il fallait développer prioritairement les deux points forts de l'industrie électronique française, les télécommunications et le savoir-faire et la compétence informatiques, et y ajouter l'industrie des composants électroniques car "celui qui maîtrise les composants maîtrise le reste".

Il a ensuite indiqué que le caractère stratégique de l'industrie des composants était à la base de la réflexion du gouvernement et qu'il existait des synergies entre le CEA, le CNET, Bull et même TCE. Il a estimé que le développement de cette industrie permettrait de reconquérir des marchés et qu'une coopération étroite avec Philips et IBM-Siemens devrait être mise en place.

S'agissant de TCE, M. Jean-Michel Quatrepoint a indiqué que le plus logique serait un regroupement européen avec Philips pour faire face à la puissance japonaise. Il a ajouté qu'il valait peut-être mieux aujourd'hui laisser les Japonais "essayer les plâtres" de la TVHD pour mieux préparer l'échéance technologique suivante.

Revenant sur l'opération Thomson - CEA Industrie, M. Jean Michel Quatrepoint a d'abord souligné la maladresse de présentation, l'annonce ayant été faite avant que les montages ne soient bouclés. Il a insisté sur le problème délicat de l'évaluation des actifs des différentes composantes de la nouvelle structure. Il s'est interrogé sur le fait que Thomson-CSF n'était pas intégré au dispositif.

Il a ensuite relevé le fait que *"pendant des années, l'Etat n'a pas joué son rôle d'actionnaire"* à l'égard du groupe Thomson. Il a également estimé que les conseils d'administration tripartites étaient une très mauvaise chose et souligné que trois personnalités qualifiées du conseil d'administration de Thomson SA avaient démissionné au cours des dernières années : René Thomas, Bernard Esambert et André Rousselet.

Examinant la configuration du nouvel ensemble, M. Jean Michel Quatrepoint a réaffirmé combien il avait été maladroit de parler de synergie et de contrecycle (en particulier vis-à-vis du lobby nucléaire, très puissant) et combien l'opération avait été précipitée. Il a estimé que comparer le nouvel ensemble à Siemens ou Toshiba était une erreur, car l'on créait *"autre chose"*. Ces maladresses de communication ont fait passer au second plan les aspects positifs d'une opération qui est sans doute *"la dernière tentative pour sauver ce qui peut être sauvé"*.

**Audition de M. Dominique STRAUSS-KAHN,
Ministre délégué à l'Industrie et au Commerce extérieur**

M. Dominique Strauss-Kahn a d'abord expliqué les raisons de la décision du rapprochement Thomson-CEA Industrie. Il a indiqué que le gouvernement était parti de trois constatations :

- certains secteurs industriels -et c'est en particulier le cas de l'électronique- exigent des investissements considérables pour rester dans la compétition technologique. Seuls des groupes industriels disposant d'une surface financière importante peuvent y prétendre. Il est donc légitime que l'Etat s'interroge sur des regroupements à l'intérieur du secteur public lui permettant de constituer des ensembles qui atteignent cette taille critique ;
- le droit communautaire fait obligation à l'Etat de se comporter comme un actionnaire normal. On ne voit pas, dans ces conditions, pourquoi on refuserait à l'Etat des reclassements internes à son portefeuille de participations, que l'on juge absolument légitimes s'agissant d'un groupe privé ;
- il existe des passerelles technologiques entre le nucléaire et l'électronique qui expliquent, par exemple, que la plupart des grandes découvertes dans la physique des matériaux, directement exploitables en microélectronique, aient été faites dans les laboratoires de recherche du nucléaire. Il y a donc une vraie cohérence à regrouper ces deux activités qui coexistent dans des grands groupes étrangers, comme Toshiba.

M. Dominique Strauss-Kahn a ajouté qu'il fallait en effet repousser la critique selon laquelle il serait incohérent de rassembler, au sein d'un même groupe, des productions industrielles lourdes (le nucléaire) et des biens de consommation (Thomson Electroménager et TCE) : la plupart des grands groupes industriels sont organisés sur ce modèle. Personne n'a trouvé à redire au rapprochement de Volvo (automobile) et PROCORDIA (agro-alimentaire).

Il a précisé que *"l'idée était vieille"* et qu'elle figurait *"dans les cartons du ministère de l'Industrie depuis de nombreuses années"*. Il a enfin souligné que ce rapprochement technologique avait pour objet principal d'assurer les moyens du développement de l'électronique et de *"mettre le paquet"* sur ce secteur.

Evoquant ensuite la manière dont allait s'opérer le rapprochement, le ministre délégué a indiqué que la décision prise était de regrouper certains éléments du groupe Thomson avec CEA-Industrie et donc de séparer l'électronique militaire de Thomson-CSF du reste des activités du groupe Thomson, car leur regroupement avec le nucléaire n'aurait pas été souhaitable.

Le rapport confié à M. Jean Syrota devrait ensuite permettre de décider des modalités les plus opportunes pour la réalisation concrète du rapprochement. En raison des incertitudes liées aux comptes des différentes sociétés la première version du rapport, prévue pour la mi-février, devrait être encore assez imprécise.

M. Dominique Strauss-Kahn a alors souligné la difficulté de mener une opération de ce genre dans le cadre d'entreprises publiques, en raison surtout des règles de publicité qui s'imposent. En effet, les entreprises privées peuvent attendre que tous les montages soient bouclés pour annoncer ce type d'opération.

Le ministre délégué a ensuite estimé que, pour cette restructuration, l'Etat ne faisait rien de plus que ce que font les grands groupes mondiaux. Il a cité le cas de Siemens qui finance sa filiale Nixdorf par d'autres ressources du groupe. Il a toutefois indiqué que pour l'Etat ces opérations étaient difficiles, en raison des contraintes bruxelloises, et que cela était regrettable.

M. Dominique Strauss-Kahn a ensuite précisé que la mission confiée à M. Jean-Claude Hirel, inspecteur général des finances, avait consisté à examiner la situation financière du groupe CEA-Industrie et que la communication du rapport devait être demandée à M. Pierre Bérégovoy, ministre d'Etat, ministre de l'économie et des finances.

Analysant la situation de Thomson Consumer Electronics, M. Dominique Strauss-Kahn a indiqué que l'endettement de cette société s'élevait à 6 milliards de francs dont 3 milliards au titre du rachat de RCA. Il a précisé que l'idée de l'Etat actionnaire était de récupérer des fonds dans Thomson SA pour *"remettre les compteurs de TCE à zéro"*. Evoquant ensuite l'avenir de TCE, ainsi que celui des autres sociétés concernées par l'opération, M. Dominique Strauss-Kahn a indiqué qu'il devrait être déterminé par les présidents de ces entreprises.

Il a résumé son propos en disant que le rapprochement Thomson - CEA-Industrie n'était pas une opération de fusion d'entreprises, mais la constitution d'une holding visant à regrouper les participations dans un but stratégique et financier. Les difficultés inhérentes à une opération de fusion (notamment sur le plan humain) ne peuvent donc pas hypothéquer ce projet.

M. Dominique Strauss-Kahn a ensuite estimé que le travail fait par M. Léon Brittan à Bruxelles était très utile, mais qu'il fallait maintenant mettre en place une véritable politique industrielle européenne.

Puis il a souligné le caractère évident de la nécessité de préserver les réserves de CEA-Industrie et de ses filiales, constituées en prévision du démantèlement des installations nucléaires. Il a cependant ajouté qu'au-delà de ces réserves, un certain montant de ressources existait au sein de Cogema, de CEA-Industrie, de Framatome et même de Thomson-CSF. Il a indiqué que les dirigeants de Thomson - CEA-Industrie verraient eux-mêmes ce qu'il était possible d'utiliser.

M. Dominique Strauss-Kahn a précisé que des investisseurs étrangers étaient d'ores et déjà intéressés par une participation au capital de certaines sociétés, notamment Thomson Consumer Electronics.

Evoquant la société SGS-Thomson, le ministre délégué a indiqué que l'usine de Crolles serait, dès son achèvement, l'usine la plus moderne au monde en matière de composants. Il a estimé que l'actionnaire italien suivrait les augmentations de capital prévues car sinon il se retrouverait "dilué" dans le nouvel ensemble. Il a également considéré que des participations privées au capital de SGS-Thomson seraient possibles.

Commentant le choix d'IBM pour Bull, M. Dominique Strauss-Kahn a estimé que son premier avantage était d'écarter l'idée, selon lui contestable, d'intégrer Bull au nouvel ensemble Thomson - CEA-Industrie. Il apparaît que ce choix est excellent pour Bull car il pérennise un groupe dont l'avenir était incertain, ouvre des accords technologiques majeurs et prévoit des retombées pour SGS-Thomson, en terme d'achats de composants et de coopération technologique.

ANNEXES

Le Premier ministre a présenté une communication portant sur l'organisation d'un pôle industriel de taille internationale dans les secteurs de technologies de pointe, le nucléaire civil, l'électronique grand public, les composants électroniques.

Cet ensemble nouveau rassemblera dans une société, dénommée THOMSON CEA INDUSTRIES, les activités nucléaires et électroniques civiles des groupes CEA-INDUSTRIE et THOMSON S.A.

Après ce rapprochement, la nouvelle société maîtrisera l'ensemble des activités de conception et de fabrication des composants électroniques du secteur public. C'est notamment le cas des activités de semi-conducteurs : ainsi la part française dans SGS-THOMSON a vocation à être rattachée aux activités industrielles de THOMSON-CEA INDUSTRIES, tout en conservant un lien en capital et un lien technique important avec THOMSON-CSF. THOMSON CONSUMER ELECTRONICS sera contrôlée par la nouvelle société.

L'Etat sera l'actionnaire majoritaire de THOMSON CEA INDUSTRIES ainsi constitué ; le commissariat à l'énergie atomique en restera un actionnaire important pour garantir les meilleures conditions de coopération entre les activités de recherche dont il a la charge et les activités industrielles du nouvel ensemble.

THOMSON CEA INDUSTRIES demeurera actionnaire majoritaire de COGEMA et actionnaire de référence de FRAMATOME pour développer ce secteur stratégique et maintenir le premier rang mondial de la France dans le domaine nucléaire.

La mise en oeuvre de ces orientations interviendra au cours du premier semestre 1992, dans le strict respect des droits des salariés et selon les procédures d'évaluation prévues par les textes en vigueur.

Cette réorganisation illustre la vitalité du secteur public industriel et participe à la préparation de notre économie au défi de la concurrence internationale.

COMMUNIQUE

Au cours de sa réunion du vendredi 20 décembre 1991, la Commission des finances du Sénat s'est interrogée sur la "création d'un nouveau paysage industriel de pointe" récemment annoncée par le Gouvernement, consistant à créer un "pôle de taille internationale", regroupant les sociétés C.E.A.-Industrie et une partie du groupe Thomson.

Le pari industriel sur lequel repose ce rapprochement, pour le moins paradoxal, entre le nucléaire et l'électronique grand public lui paraît considérable.

Elle s'inquiète, en effet, des modalités financières qui accompagneront ce rapprochement qui, pour l'instant, semble surtout permettre à l'Etat actionnaire de trouver un substitut au rôle qui devrait normalement être le sien.

Par ailleurs, elle constate que le groupe C.E.A.-Industrie, fleuron de l'industrie nucléaire française dont l'excellence est reconnue dans le monde entier, dispose effectivement de réserves financières importantes. Mais celles-ci sont avant tout destinées à assurer un niveau élevé d'investissements et le financement d'échéances particulièrement lourdes. Il ne serait pas acceptable qu'une ponction sur ces réserves, au profit du développement des produits "bruns" ou "blancs" du groupe Thomson puisse, de quelque manière que ce soit, remettre en cause le niveau élevé de la sûreté nucléaire française.

Face à la gravité de ces enjeux, la Commission des finances a décidé, sur proposition de son président, M. Christian Poncelet, de charger M. Bernard Barbier, rapporteur spécial du budget de l'industrie, d'une mission de contrôle, de suivi et d'appréciation de cette opération, en application de l'article 164, paragraphe IV, de l'ordonnance du 30 décembre 1958. M. Barbier travaillera en concertation étroite avec M. Roger Chinaud, rapporteur général, qui exerce traditionnellement une mission permanente de contrôle des entreprises publiques.

*Le Ministre d'Etat,
Ministre de l'Economie, des Finances
et du Budget*

CAB N° 75.1.2.

*Le Ministre Délégué
auprès du Ministre d'Etat
chargé de l'Industrie
et du Commerce Extérieur*

25 JUL 1991

ANNEXE 1

Monsieur le Président,

La mobilisation du potentiel industriel public en faveur du développement de notre économie est une priorité du Gouvernement. Elle doit être tout particulièrement orientée vers les entreprises industrielles et de services, engagés dans des secteurs vitaux pour l'avenir de notre pays.

Le Commissariat à l'Energie Atomique, par les forces de grande qualité dont il dispose, tant en recherche que dans le domaine industriel, avec sa filiale CEA Industrie, peut constituer un acteur essentiel de cette mobilisation.

Vous voudrez bien, en coopération avec l'administrateur général du CEA, faire le point, dans un délai maximum de deux mois, des possibilités du CEA et particulièrement du CEA Industrie comme acteur industriel de mobilisation.

Dans ce but, vous identifierez les secteurs industriels où cet organisme peut intervenir et proposerez toutes mesures qu'il vous paraîtrait nécessaire de prendre pour compléter utilement celles précédemment engagées, notamment en ce qui concerne sa filiale CEA Industrie.

Pour l'accomplissement de cette mission, vous prendrez l'attache des responsables des différents départements ministériels concernés.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de nos sentiments les meilleurs.



Pierre BEREGOVY



Dominique STRAUSS-KAHN

Monsieur Jean-Claude HIREL
Président d'ORKEM
Tour AURORE
92080 PARIS LA DEFENSE CEDEX 05