

Colloque Jeunes chercheurs en histoire économique

28-29 mars 2008

La Compagnie générale d'électricité : un grand groupe industriel et l'Etat. Technologies, hommes et marchés. 1898-1992.

Ce texte a pour objectif de rendre compte des pistes explorées, des questions posées, des méthodes interrogées au cours d'un travail de thèse. Menée sous la direction du Pr. Pascal Griset à l'université Paris-Sorbonne, cette thèse s'inscrit dans les thèmes du Centre de recherche en histoire de l'innovation fondé par François Caron en 1980 : histoire des techniques, histoire des entreprises, histoire de l'innovation. Le sujet porte sur une période ample, près d'un siècle, et sur un conglomérat industriel particulièrement complexe, la Compagnie générale d'électricité.

L'idée centrale de cette thèse est que les relations entre l'Etat et une grande entreprise ont varié en fonction de la dynamique des technologies. La montée en puissance de l'Etat dans l'économie française au cours du XX^e siècle, comme acteur et comme organisateur, ne saurait occulter l'importance des grandes entreprises au cours de cette même période. La co-construction de l'Etat et du groupe industriel de la CGE se fit au rythme des systèmes techniques de l'électricité puis des technologies de l'information.

Plusieurs questionnements en découlent : comment un groupe industriel engagé dans un secteur (électricité) se développe-t-il dans un autre (télécommunications) ? Selon quelles modalités et dans quels objectifs constate-t-on une instrumentalisation des structures par les dirigeants ? A quel niveau s'établissent les relations avec le groupe industriel et un Etat protéiforme ?

Les réflexions et les résultats présentés dans les lignes qui suivent sont le produit d'un parcours de chercheur, c'est-à-dire d'une exploration des dimensions temporelles d'un sujet. Les sources et les méthodes seront d'abord rapidement présentées avant de développer deux séries de conclusion autour de l'histoire des entreprises et de l'histoire des techniques.

I. Sources et méthodes : l'équilibre comme condition d'une approche conceptuelle

Parmi les évidences de la méthodologie de l'histoire des entreprises, la plus partagée est de considérer que l'histoire des entreprises doit se nourrir avant tout des archives de l'entreprise étudiée, en l'occurrence la Compagnie générale d'électricité devenue Alcatel. Néanmoins, dans le cas présent, les limites d'accès à ces sources privilégiées et la définition même de l'approche invite à accorder également une importance croissante aux sources publiques.

a. Archives d'entreprise et archives publiques : un équilibre nécessaire

La définition même du sujet de thèse (« un grand groupe industriel et l'Etat ») imposait la consultation de sources publiques et privées. D'un côté, l'Etat, par ses politiques industrielles, avait joué un rôle déterminant en tant qu'acteur économique dans les secteurs de l'électricité, tant pour la production-transport-distribution que pour l'industrie électrique, et des télécommunications. Le rôle de l'Etat dans l'industrie est bien connu et si la Première Guerre mondiale a été l'occasion d'une mobilisation économique organisée dans les ministères, les champions nationaux des années 1960 et 1970 correspondent à un interventionnisme affirmé et assumé. Même les phases de désengagement apparent, comme les années 1920 ou la stratégie des créneaux de Valéry Giscard d'Estaing, sont davantage une autre modalité de contrôle qu'un désintérêt réel. Les nationalisations de 1982, dont celle de la CGE, auraient pu marquer l'apogée de cette prise en main de l'organisation économique par l'autorité politique. Or les archives publiques révèlent des rapports infiniment plus complexes entre l'Etat et les entreprises. D'un côté, l'influence des entreprises sur les prises de décision est perceptible, notamment lors de gros contrats (programme nucléaire, plan de rattrapage téléphonique). D'autre part, l'Etat ne peut plus être appréhendé de façon monolithique : la rivalité franche entre deux ministères ou entre un ministère et l'Elysée, voire au sein même d'une administration, a souvent démontré l'absence de définition simple de la politique industrielle.

Chercher des archives d'entreprise dans les archives publiques n'est pas vain¹. Plusieurs points peuvent être mentionnés. Premièrement, les entreprises, surtout après la Seconde Guerre mondiale, ont bénéficié de crédits publics de recherche et ont donc multiplié les dossiers à la DGRST. De même, les demandes d'aides du FDES sont l'occasion de retrouver des documents produits par les entreprises. Deuxième type de documents dans les fonds publics, ceux qui concernent les négociations directes entre des administrations et les entreprises. C'est en particulier le cas dans les cabinets des années 1980 autour de la question,

¹ Pour la thèse ont notamment été consultés des cartons des séries F12, F90 et F90 bis ainsi que les dossiers de légion d'honneur et de la présidence de la République.

politiquement centrale, de l'emploi. L'industrie des télécommunications était particulièrement concernée puisque le ralentissement des commandes publiques avec la fin du rattrapage téléphonique et le changement de technologie entraînent des dizaines de milliers de suppression d'emploi, touchant particulièrement certaines régions presque mono-industrielles (Bretagne). Lors de ces négociations, surtout lorsqu'elles furent tripartites (Etat, organisations syndicales, entreprises), les dossiers préparatoires et les notes étaient très détaillés. Enfin, sont présents des documents liés à l'influence politique des entreprises. Il s'agit, en faisant passer des notes stratégiques à des conseillers, d'expliquer et d'orienter les choix effectués, que ce soit pour une commande publique (nucléaire en 1974), pour des accords internationaux (avec Philips en 1979 et ATT en 1985) ou plus simplement pour informer les autorités de négociations commerciales.

Malgré la richesse des archives publiques, les sources issues de l'entreprise elle-même restent bien évidemment déterminantes dans la conduite du sujet. Rappelons que l'entreprise Alcatel est propriétaire des archives de la CGE et que celles-ci sont considérées comme des archives privées. L'accès repose donc sur une autorisation de la direction de l'entreprise. Les sources utilisées pour la thèse sont marquées par la prééminence des archives du conseil d'administration de la CGE. L'importance qui leur a été accordée provient non seulement de leur caractère inédit² mais surtout de leur grande précision. Cela n'est pas le cas dans toutes les entreprises et correspond à une volonté :

Monsieur le Président fait remarquer que nos procès-verbaux sont, en effet, plus développés qu'on ne le fait généralement mais que le Conseil avait, jusqu'à présent, trouvé intéressant de fixer d'une manière parfaitement exacte l'historique de toutes les négociations ayant abouti ou non et que si cette façon de procéder présente l'inconvénient d'absorber beaucoup de temps, d'abord pour la rédaction du procès-verbal, ensuite pour sa lecture devant le Conseil, elle offre l'avantage de constituer un véritable document pour l'avenir s'il était besoin de se remémorer d'une façon précise telle ou telle ancienne affaire.³

Cette situation s'explique par la nature de la source : les administrateurs devaient respecter la confidentialité des délibérations. En réalité, les procès-verbaux des conseils d'administration n'existent qu'en une version manuscrite unique jusqu'au 1^{er} janvier 1968, date à laquelle la législation impose des comptes rendus dactylographiés. Les administrateurs qui souhaitaient consulter ces procès-verbaux devaient se rendre personnellement au siège, rue La Boétie. Pour mon travail de thèse, ces archives, qui représentent 16 volumes de 600 pages chacun

² Pour sa thèse, Jules Rapp a principalement utilisé les procès verbaux des assemblées générales, documents publiés, tandis que l'équipe constituée pour l'ouvrage Alcatel-Alsthom n'a exploité que de rares extraits.

³ Conseil d'administration de la CGE du 29 juin 1903.

pour la partie manuscrite et de 6 volumes de 200 à 300 pages pour la partie dactylographiée, ont été consultées en intégralité pour la période 1898-1992.

Ainsi, le croisement des deux fonds principaux (archives publiques, archives de la CGE) a constitué le socle du travail de thèse. D'autres sources complémentaires non négligeables ont été consultées : fonds du Crédit lyonnais, archives d'EDF, archives de la direction générale des Télécommunications (devenue France Télécom) et en particulier les archives du centre de recherches à Lannion (CNET), archives d'Alstom...

b. Un point de méthode : les limites de l'analyse comptable systématique

Plutôt que de reprendre une nouvelle fois les aspects généraux sur la méthodologie de l'histoire des entreprises, ce paragraphe est l'occasion de mettre en avant un point qui n'est certainement pas spécifique à la CGE.

L'histoire des entreprises s'est très naturellement appuyée sur les méthodes comptables. Non seulement les chiffres clés des groupes industriels sont publiés régulièrement à l'occasion des assemblées générales annuelles des actionnaires mais il est possible de reconstituer, à l'aide de quelques ratios bien choisis, certains des traits économiques et financiers de l'entreprise en question (endettement, rentabilité...). Ceci suppose quelques compétences élémentaires en calcul et en compréhension des bilans comptables mais l'intérêt de la démarche est évident. Un détail ne saurait être négligé dans cette approche quantitative, avant même de se livrer à une interprétation des données brutes ou extraites : la vraisemblance des données. N'espérons pas la véracité en la matière car ces éléments sont construits avec des objectifs propres, mais au moins nous pensions obtenir des ordres de grandeur. Or, cette vraisemblance n'est pas toujours au rendez-vous.

La première difficulté réside dans l'élaboration de séries statistiques pertinentes. La présentation des bilans comptables a varié au cours du XX^e siècle. La complexité des structures financières et la « transparence » à l'œuvre à partir du début des années 1970 n'ont pas rendu les bilans publiés beaucoup plus lisibles, notamment lorsqu'il s'agit d'un groupe industriel. La Compagnie générale d'électricité a ainsi régulièrement modifié son périmètre industriel ce qui rend pratiquement impossible toute comparaison dans la durée. Non seulement, dès le début du XX^e siècle, certaines activités sont gérées sous forme de filiale tandis que d'autres, parfois exactement dans le même domaine, sont intégrées mais en plus, aucun chiffre global (consolidation) n'est présenté alors que le groupe possède des sociétés financières, des participations minoritaires avec leadership industriel, des holdings... Ces variations continues s'expliquent aussi par l'acquisition ou la cession d'activités, celles-ci

pouvant être de statuts juridiques disparates. Dans l'industrie électrique, les Câbles de Lyon, par exemple furent une filiale pendant une quinzaine d'années (1911-1925), puis une branche intégrée pendant quarante ans (1925-1968) avant de reprendre le statut de filiale. Les Ateliers de constructions électriques de Delle, filiale acquise en 1912, furent absorbés en 1953 avant d'être placés dans une filiale commune avec Alsthom en 1965. Il n'est pas toujours possible de dégager une logique sectorielle : les distributions d'électricité du début du XX^e siècle furent tantôt intégrées (Nancy, Rouen), tantôt des filiales (Compagnie d'électricité d'Angers et extensions, Compagnie d'électricité de Marseille), passant d'un statut à l'autre en fonction des intérêts locaux (création de la Compagnie lorraine d'électricité en 1910 à partir du réseau de Nancy). Ces changements de statut d'une activité modifient les sources puisque les publications annuelles ne sont plus de rigueur et les données beaucoup plus difficiles à obtenir.

En outre, même lorsque les bilans sont publiés, l'interprétation reste difficile sans un accès à la comptabilité détaillée. Ainsi, les actionnaires de la Compagnie d'électricité d'Angers et extensions, l'une des filiales de la CGE en charge de la production-distribution de courant dans cette ville, protestèrent contre le manque de lisibilité des comptes et notamment contre la commission de 5 % du chiffre d'affaires qui était prélevée par la CGE au titre des frais de gestion et d'administration⁴. La publication des bilans consolidés, à partir de 1968 améliore quelque peu la pertinence des données. Mais les secteurs de la construction électrique et des télécommunications connaissent de tels bouleversements que, d'une année sur l'autre, les comparaisons sont presque impossibles à faire.

Au final, la comptabilité d'entreprise, au moins pour un groupe complexe et mouvant comme celui de la CGE, apparaît plus intéressante à étudier comme un outil de communication à destination des actionnaires que comme la transcription chiffrée de l'activité. Cette conviction, qui conduit à écarter toute analyse comptable systématique, est renforcée par deux informations. Premièrement, dès les premières années du XX^e siècle, il est clair, à travers les délibérations du conseil d'administration, que le montant des bénéfices annuels était fixé de façon à faire apparaître une progression raisonnable et non la réalité de leur montant. Pierre Azaria explique ainsi, en 1908, que les bénéfices réels n'apparaissent pas comme tels :

« M. Azaria insiste sur ce fait que, d'accord avec ses collègues du Comité, il a cru devoir consacrer à des amortissements en dedans très importants, tout le surplus des bénéfices au-

⁴ Naturellement, les comptes rendus officiels de l'assemblée générale, consultables à EDF-GDF Archives à Blois, ne mentionnent pas ces échanges. Ce sont les coupures de presse des dossiers du Crédit lyonnais qui permettent de suivre les quelques débats.

delà du chiffre devant figurer au Bilan, chiffre qui préserve par rapport à celui de l'an dernier une augmentation suffisante de 158 000 F pour maintenir le caractère progressif des précédents bilans ; c'est ainsi que la presque totalité des travaux neufs des usines de fabrications a été amortie, que des dépréciations importantes ont été pratiquées dans une large mesure sur les marchandises et matières en dépôt, en magasin ou en cours de fabrication. »⁵

L'opacité du mode de calcul est relevé par des experts bancaires de la Société générale à cette date mais ceux-ci partent rassurés après avoir perçu que les bénéfices réels sont supérieurs aux bénéfices affichés. Quelques décennies plus tard, dans les années 1970 et 1980, les comptes publiés par la CGE relèvent d'une autre logique même si la réalité est la même : les bénéfices réels sont de loin supérieurs aux bénéfices publiés dans les comptes officiels, vraisemblablement le triple. Comment expliquer un tel décalage ? En réalité, la CGE vit à l'époque principalement des commandes publiques à travers le programme nucléaire, le plan de rattrapage téléphonique, les réseaux... Afficher des bénéfices élevés tout en étant fournisseur de l'Etat n'aurait pas manquer de susciter des réactions indignées et était la meilleure façon pour provoquer une baisse des prix consentis par les administrations et entreprises publiques. Une fois encore, c'est bien la logique de l'analyse stratégique, voire politique, de la comptabilité qui s'impose aux dépens de l'analyse comptable *stricto sensu*.

L'ensemble de ces limites qui concernent, soulignons-le, bien davantage le cas précis de la CGE que l'analyse comptable des entreprises en général, a imposé le recours à d'autres approches, plus qualitatives.

c. Positionnement historiographique

L'histoire des entreprises, pratiquée depuis vingt-cinq ans n'a plus besoin d'être justifiée ou légitimée. Elle a montré sa fécondité scientifique en s'intéressant à des acteurs essentiels des économies et des sociétés contemporaines. Si la plupart des secteurs économiques ont fait l'objet d'études de leurs entreprises, force est de reconnaître que certains ont été privilégiés : banques, chemins de fer, production-distribution d'électricité, travaux publics. La plupart de ces travaux sont des monographies, explorant les différentes dimensions des entreprises : sociale (ouvriers, employés, dirigeants, syndicats), technique (recherche, innovation), économique et financière (rentabilité, stratégie de marchés...), culturelle. Certains travaux ont permis d'aborder le cas des groupes industriels⁶ et de définir

⁵ Conseil d'administration de la CGE du 19 octobre 1908.

⁶ Catherine VUILLERMOT, *Pierre-Marie Durand et l'Energie industrielle. L'histoire d'un groupe électrique, 1906-1945*, Paris, CNRS Editions, 2001.

une échelle d'analyse intermédiaire correspondant à ces activités : la méso-économie. Ce niveau est parfaitement adapté à un groupe comme celui de la Compagnie générale d'électricité, dont le chiffre d'affaires a représenté quelques % du PIB français et qui a compté jusqu'à 220 000 salariés.

Les deux grands secteurs industriels concernés par mon étude (électricité et télécommunications) se présentaient dans des situations presque opposées. L'histoire de l'électricité avait donné lieu à de très nombreuses publications depuis le début des années 1980, sous l'égide de l'Association pour l'histoire de l'électricité en France puis de la Fondation EDF. A l'inverse, le domaine des technologies de l'information n'avait pas connu le même engouement malgré quelques travaux de référence⁷. Sur la CGE, il existait une thèse couvrant la période 1898-1939⁸ et un ouvrage monographique de communication historique⁹. Surtout, la thèse de Pierre Lanthier avait déjà ouvert la voie en abordant le cas des manufacturiers étrangers¹⁰. Les grandes figures de la CGE, et en particulier Pierre Azaria et Ambroise Roux, n'avaient pas fait non plus l'objet de publication universitaire.

L'objectif de ma thèse n'était pas d'écrire une nouvelle monographie d'entreprise mais d'adopter un angle d'approche en retraçant l'histoire du groupe industriel et financier de la CGE dans ses relations avec les pouvoirs publics. C'est pourquoi la bibliographie n'est pas seulement venue compléter ou étayer les archives. Elle a joué un rôle central permettant non seulement de mettre en ordre la masse considérable d'informations collectées mais également de définir des grilles d'analyse du sujet. Il ne s'agit pas ici d'énumérer les lectures qui nourrissent tout travail de thèse mais bien de considérer que le choix volontaire de cadres conceptuels a structuré une approche.

Les concepts de l'histoire française des techniques sont bien connus et les travaux de Bertrand Gille et François Caron autour des systèmes techniques et de leur instabilité ont contribué à organiser ce domaine en plaçant l'innovation au centre des dynamiques¹¹. Mais les travaux de Thomas P. Hughes sur l'électricité et les grands réseaux techniques et ceux

⁷ Pascal GRISET, *Les télécommunications transatlantiques de la France (XIX^e-XX^e siècles). Entreprise, technologie et souveraineté*, Paris, I.D.H.I.- Editions Rive Droite, 1996, 759 p. Catherine BERTHO (dir.), *Histoire des télécommunications en France*, Toulouse, Eres, 1984, 267 p.

⁸ Jules RAPP, *Histoire d'une entreprise d'électricité : la Compagnie Générale d'Electricité*, thèse pour le doctorat de 3^e cycle sous la direction de Maurice Lévy-Leboyer, Université Paris X-Nanterre, juin 1985, 353 p.

⁹ Jacques MARSEILLE, Albert BRODER, Félix TORRES, *Alcatel-Alsthom, Histoire de la Compagnie Générale d'Electricité*, Paris, Larousse, 1992, 479 p.

¹⁰ Pierre LANTHIER, *Les constructions électriques en France : financement et stratégies de six groupes industriels internationaux, 1880-1940*, thèse de doctorat sous la direction de Maurice Lévy-Leboyer, Université Paris X-Nanterre, 1988.

¹¹ Bertrand GILLE, *Histoire des techniques*, Paris, Gallimard, La Pléiade, 1978 ; François CARON, *Le résistible déclin des sociétés industrielles*, Paris, Perrin, 1985 et *Les deux révolutions industrielles du XX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 1997, 525 p.

d'Alfred Chandler sur les entreprises ont également marqué les années 1980. Il est aujourd'hui difficile de ne pas prendre en compte, à la suite de l'école américaine de la construction sociale des technologies, les concepts de « reverse salients », de « technological momentum » ou de « system builder ». De même, les prolongements récents ont donné les concepts de « dépendance du chemin » (Paul David) et de « complexe techno-politique » (Gabrielle Hecht) qui peuvent être utilisés dans de nombreuses situations concrètes de la CGE.

Cette recherche de conceptualisation a été une exigence profonde, permettant de ne pas se contenter du compte rendu des recherches mais de tenter de rapprocher l'histoire des entreprises et l'histoire des techniques.

II. Quelques facettes de l'histoire des entreprises

a. L'entreprise comme organisation

L'influence des sciences sociales, et en premier lieu de la sociologie des organisations, sur la démarche historique a conduit à analyser les entreprises comme des organisations. Naturellement, les organisations ont une histoire¹² et la vie interne des entreprises (structures, dirigeants, gouvernance...) a une incidence directe sur l'activité économique.

L'évolution de la grande entreprise américaine a été conceptualisée par Alfred D.Chandler Jr qui a proposé une périodisation en quatre temps :

Beaucoup des principales entreprises industrielles américaines ont accumulé leurs ressources entre 1880 et la Première Guerre mondiale. Entre 1900 et 1920, ces entreprises ont mis au point leurs premières structures administratives. Pour certaines la deuxième vague d'expansion, surtout par diversification, a commencé au cours des années 1920, mais pour la plupart, elle ne s'est déclenchée qu'après la crise des années 1930. Et si les pionniers de la gestion nouvelle se sont mis à l'œuvre pendant les années 1920, la plupart des entreprises n'ont opéré leurs grandes réorganisations qu'entre 1940 et 1960.¹³

Bien que relevant d'un contexte sensiblement différent, notamment du fait des interactions avec l'Etat, l'organisation de la CGE a suivi le modèle chandlérien avec un décalage d'à peine une décennie¹⁴. La stratégie consistant à suivre le système technique

¹² Patrick FRIDENSON, « Les organisations, objets d'histoire », *Annales ESC*, 1989, p. 1461-1477.

¹³ Alfred D. CHANDLER Jr, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1989 (ed. originale 1962), p. 529.

¹⁴ Ce décalage est-il suffisant pour ranger la France dans les « pays suiveurs », derrière les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et l'Allemagne comme le fait Alfred Chandler ? Il ne faut pas perdre de vue que la CGE fut, en France, l'un des groupes précurseurs dans l'adoption d'une organisation moderne. Patrick FRIDENSON, « France: The

électrique dans le déplacement de son centre de gravité vers l'amont se traduit directement dans la structure de direction de la CGE par le passage d'une organisation centrée sur un homme, en l'occurrence l'administrateur-délégué Pierre Azaria, à une organisation plus complexe. La direction générale, créée en 1921, séparait ainsi le secteur de la production-distribution d'électricité de celui des fabrications industrielles. Des services administratifs et juridiques communs aux deux sous-directions furent créés pour centraliser une partie des tâches. Condition de l'efficacité de cette nouvelle structure, le recrutement externe de managers s'imposa afin d'intégrer les compétences nécessaires à la prise en charge des nouvelles activités. Pour le secteur des constructions électriques, des ingénieurs suisses de talent intégrèrent massivement la direction.

Cette structure de direction générale a parfaitement rempli son rôle en devenant un organe de décision pouvant perdurer au-delà de la personnalité d'un ou deux dirigeants. Après la nationalisation de l'électricité en 1946, elle permit la croissance des activités de l'industrie électrique (câbles, gros matériel...) alors que des aléas de succession secouaient le groupe. En revanche, la montée en puissance des « courants faibles » remit en cause cette structure de direction. Tant que les télécommunications restèrent marginales, la CIT (Compagnie industrielle des télécommunications), filiale spécialisée dans ce secteur, pouvait bien croître au même titre que les autres filiales. Mais à partir du moment où il devint clair que les télécommunications allaient prendre le pas sur l'industrie plus traditionnelle des équipements électriques en introduisant leurs dispositifs techniques au cœur même de l'électrotechnique, il fut nécessaire de transformer la direction générale en une structure plus souple. Directement liée à la place d'Ambroise Roux dans l'organigramme, la transformation de la CGE en holding était probablement la seule solution pour que se développent deux véritables sous-groupes dans des métiers différents.

La création d'une direction générale, devenue presque pléthorique dans les années 1950, avait eu pour effet de diluer la direction effective du groupe au point que les patrons de filiales étaient appelés les « barons ». Il fallut toute la force de caractère d'un Emile Marterer, sachant s'appuyer sur le statut léonin du PDG, pour tenir fermement des filiales et des branches aux rythmes industriels décalés. La transformation en holding, en 1968, marqua le retour à un pouvoir personnel, fondé moins sur la technique que sur l'exigence financière. Ce mouvement de balancier n'est pas pour autant un retour en arrière. Pierre Azaria, en tant

qu'administrateur-délégué, était au centre du système organisationnel puisqu'il maîtrisait aussi bien les flux financiers que la transmission des informations et la nomination des hommes. A quelques décennies de distance, Ambroise Roux assura les mêmes fonctions en concentrant tous les pouvoirs. Depuis la création en 1898, les managers de la CGE avaient largement exercé la réalité du pouvoir dans l'entreprise.

b. L'entreprise comme acteur politique

Les historiens ont régulièrement évoqué les rapports entre entreprises et pouvoirs politiques mais en tendant à privilégier les scandales et les relations de corruption¹⁵. Quelques thèses ont montré les liens locaux ou nationaux entre les dirigeants industriels et politiques¹⁶ mais nous avons cherché à intégrer la dimension politique dans la stratégie des entreprises à la suite des réflexions récentes de Kenneth Lipartito et David B. Sicilia. Ces auteurs s'écartent du modèle chandlérien en n'hésitant pas à affirmer que les grands groupes américains ont été, à de nombreuses périodes, davantage des institutions culturelles, politiques ou sociales qu'économiques¹⁷. Ainsi, la dimension politique, sociale, culturelle des entreprises n'est pas qu'une représentation de leur pouvoir économique. Elle peut être au cœur de leur action comme ceci a été le cas, suivant les configurations, pour la CGE.

L'économie politique de l'entreprise est celle de ses marchés. Les dirigeants de la CGE de 1898, lors de la création, chérissaient le moindre conseiller municipal dont la voix pouvait compter à l'heure de l'attribution d'une concession d'éclairage. Les liens avec le personnel politique étaient avant tout établis à l'échelle locale (municipale) qui correspondait à la couverture des réseaux électriques. C'est véritablement en 1910, avec l'alliance systématique des ingénieurs et des élus dans les conseils d'administration des filiales d'électricité, que la CGE prit une envergure politique. Au moment où les réseaux électriques prenaient une dimension régionale, c'était effectivement avec les députés et sénateurs qu'il fallait composer. Après la Première Guerre mondiale, ces réseaux régionaux furent progressivement reliés entre eux et la CGE se rapprocha très nettement des plus hautes sphères du pouvoir politique. On ne compte plus, à cette époque, les conseillers d'Etat ou les hauts fonctionnaires qui intègrent

¹⁵ Jean GARRIGUES, *Les patrons et la politique. De Schneider à Seillière*, Paris, Perrin, 2002, 336 p. ; Jean-Noël JEANNENEY, *L'argent caché. Milieux d'affaires et pouvoirs politiques dans la France du XX^e siècle*, Paris, Seuil, 1984, 310 p.

¹⁶ Bruno MARNOT, *Les ingénieurs au Parlement sous la III^e République*, Paris, CNRS Editions, 2000, 322 p. ; Alexandre FERNANDEZ, *Economie et politique de l'électricité à Bordeaux. 1887-1956*, Talence, Presses Universitaires de Bordeaux, 1998, 359 p. ; Jean-Marie MOINE, *Les barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine*, Nancy, Editions Serpenoise, Presses Universitaires de Nancy, 1989, 568 p.

¹⁷ Kenneth LIPARTITO, David B. SICILIA (ed.), *Constructing corporate America. History, Politics, Culture*, Oxford, Oxford University Press, 2004, p.2.

l'entreprise dans les services juridiques et administratifs. Le meilleur exemple est de loin le fait que le président de la CGE de 1910 à 1927 fut Paul Doumer, régulièrement ministre au cours de cette période avant de devenir président du Sénat puis président de la République. Le prestige d'un Paul Doumer fut en outre un excellent pari politique et financier. L'homme qui occupa pendant dix-sept ans le poste de président de la CGE était influent et donnait également confiance aux marchés financiers. Pour autant, si Paul Doumer fit rayonner la CGE à l'extérieur, suivant personnellement des affaires aussi importantes que celle des investissements en Catalogne espagnole, il se garda bien de faire de l'ombre à Pierre Azaria à l'intérieur du groupe.

Cette longue période de proximité entre les principaux patrons de la CGE et les responsables politiques, entretenue par les parcours individuels des managers, dura jusqu'aux années 1990. Ambroise Roux et Georges Pébereau, qui dirigèrent la CGE du milieu des années 1960 au milieu des années 1980, étaient deux X-Ponts, anciens directeurs de cabinet ministériel. Le poids politique acquis à cette époque est nettement perceptible : Ambroise Roux s'adresse directement à Georges Pompidou pour obtenir des commandes de la part d'EDF. De même, Georges Pébereau n'hésita pas, alors que la CGE était devenue une entreprise publique suite à la nationalisation, à aller contre le ministère qui assurait les principales commandes (celui des PTT) pour croître et devenir un groupe mondial. L'entreprise était devenue une puissance politique. La politisation de la fonction de l'entrepreneur fut d'autant plus importante que la crise économique des années 1980 le mit en position incontournable sur les questions d'emploi et de soutien à l'exportation.

Si la CGE fit le choix des marchés de l'Etat plutôt que des marchés de masse c'est en grande partie parce que le groupe industriel était devenu un acteur politique. Nous avons constaté et montré que les relations entre le gouvernement et la CGE avaient été modifiées lorsque la CGE était devenu une organisation imposante à la fin des années 1960. Mais, là où Leslie Hannah considère que cette évolution est une conséquence de la création des grandes firmes¹⁸, nous affirmons qu'il s'agit d'une co-construction de l'Etat et des grands groupes industriels.

c. Des managers bien visibles

¹⁸ Leslie HANNAH, *The rise of the corporate economy*, London, Methuen, 1983, 2nd ed, p. 2.

Il serait vain d'énumérer la liste des directeurs généraux de la CGE. Tout juste peut-on constater que chaque période eut son homme, que chaque « modèle technique »¹⁹ fut associé à un ou deux ingénieurs, que chaque branche de l'organigramme eut son manager. Paul Bizet régna sur les activités de production-distribution d'électricité entre 1898 et 1914 avant d'être supplanté par l'ingénieur suisse Emile Bitterli qui organisa et dirigea les fabrications industrielles entre les deux guerres. Jacques Jourdain, toutefois, pris en charge les questions financières dès la fin des années 1920 ce qui lui permit d'asseoir sa suprématie et de se poser en successeur de Pierre Azaria. Les erreurs de recrutement furent peu nombreuses, tant au conseil d'administration que dans la direction de l'entreprise.

La place des individus dans la stratégie de la CGE fut réellement déterminante. Non seulement Pierre Azaria tint fermement la direction effective du groupe mais il sut utiliser les compétences successives de Paul Bizet, Emile Bitterli et Jacques Jourdain. L'électricien, l'électrotechnicien et l'ingénieur-financier se succédèrent dans le rôle de numéro 2 mais leurs compétences furent cumulatives et au milieu des années 1930, une nouvelle génération de cadres dirigeants (Paul Seytier, Paul Lecat, Lucien Pujol, Henri de Raémy) exerçait les principales responsabilités. La promotion des principaux cadres au sein du conseil d'administration était une reconnaissance du travail accompli mais ceux-ci continuaient à exercer des fonctions opérationnelles. Toutefois, il n'était pas beaucoup de conseils d'administration dans lesquels pouvaient être réunies, comme dans celui de la CGE de 1926, des personnes d'origine sociale aussi différentes que Henri de Peyerimhoff de Fontenelle et Paul Bizet²⁰, des ingénieurs de l'Ecole centrale (Pierre Azaria, Paul d'Ocagne) et de l'Ecole polytechnique (Ernest Mercier, Ernest Cuvelette), des banquiers (Eugène Boyer, Roger Lehideux, Georges Lemarquis, Benjamin Rossier) et un homme politique d'envergure (Paul Doumer). Cet équilibre ne devait rien au hasard et reproduisait fidèlement les équilibres de l'activité du groupe.

La clé du succès fut peut-être la confiance accordée à ces dirigeants. Leurs mandats se mesurent plus facilement en décennies qu'en années. Les trois décennies de Paul Bizet, Henri de Raémy et Ambroise Roux supplantent les deux décennies d'Emile Bitterli, Georges Pébereau ou Pierre Suard. Mais que dire alors des quatre décennies de Raymond Pelletier et des cinq décennies de direction effective de Lucien Pujol à la tête de l'Electricité de

¹⁹ Nous reprenons ici le concept défini par Pascal Griset qui distingue les grands systèmes techniques (comme ceux de l'électricité et des technologies de l'information) des modèles techniques qui sont les réponses apportées par les entreprises à des services demandés par les utilisateurs. Pascal GRISSET, *Les télécommunications transatlantiques de la France (XIX^e-XX^e siècles)*, op.cit., p. 588.

²⁰ Celui-ci était le fils d'un crieur public et d'une blanchisseuse de Mâcon.

Marseille. Pierre Azaria lui-même, le fondateur du groupe, occupa des fonctions opérationnelles de 1898 à 1938 et resta actif au sein du conseil d'administration jusqu'à son décès en 1953. Gage de stabilité cette confiance dans les hommes fut également incarnée par des mandats plus brefs mais tout aussi déterminants comme la « petite » décennie de Roger Schulz à la tête d'Alstom.

III. Les technologies au cœur des rapports Etat-entreprises

a. Le rythme des technologies : l'innovation et les marchés

La CGE avait été créée avec l'ambition de rivaliser avec les grands groupes industriels européens de l'électricité (Siemens, AEG, Compagnie française Thomson-Houston). Un siècle plus tard, elle était devenue le leader mondial des équipements de télécommunications. Il n'est pas exceptionnel qu'une entreprise connaisse ce type de trajectoire quittant progressivement son activité d'origine pour s'imposer dans une autre mais encore faut-il l'expliquer.

La dynamique des systèmes techniques est au centre de cette évolution. Par « dynamique », nous n'entendons pas seulement l'instabilité permanente au sens de François Caron mais également le « technological momentum » de Thomas P. Hughes. La croissance de la CGE fut fondée sur la remontée du système technique de l'aval vers l'amont. Participant à la phase ultime de construction du système technique entre 1898 et 1910, le groupe prit pied comme producteur-distributeur d'électricité dans quelques régions où le marché était suffisamment rémunérateur. Dans la solide implantation en Lorraine ou dans la position marseillaise conquise de haute lutte, la CGE dupliqua le modèle technique de la station centrale d'Edison, assurant l'ensemble de la construction du réseau de distribution, et notamment les câbles et le petit appareillage électrique, sans oublier les lampes à incandescence qui furent, seules, l'objet d'une véritable démarche de recherche en laboratoire. Dans cette période de « construction sociale » du système technique, les consommateurs, industriels ou particuliers, étaient au cœur du système. Alors que l'éclairage était l'usage dominant, Paul Bizet ne manqua pas de tisser avec les pouvoirs politiques locaux de forts liens, acceptant par exemple d'accélérer l'installation de l'éclairage pour des élections municipales. Les bas prix pratiqués par la CGE séduisirent le consommateur. Conscient de la pertinence de son dispositif stratégique, le groupe n'hésita pas à partir à la conquête de Barcelone après avoir réussi celle de Marseille. Cette stratégie agressive reposait sur une

étude fine des prix de revient, sur la concentration des compétences et sur le choix des matériels les plus performants pour équiper les centrales de production.

Constatant la dynamique de l'interconnexion régionale des réseaux, puis de la future interconnexion nationale, la CGE compléta ses fabrications par la constitution d'un véritable pôle industriel de l'appareillage électrique. Sous l'impulsion d'Emile Bitterli, disjoncteurs, transformateurs et câbles complétèrent la panoplie des productions de la CGE qui devint un fournisseur de réseaux électriques complets. Assurée par une filiale spécialisée (la CGEE) l'installation des réseaux permit au groupe d'occuper une place stratégique au cours des années 1920 et 1930. Sa puissance financière, patiemment constituée par le recours précoce aux holdings et l'alliance déterminante avec la Compagnie des mines d'Ostricourt, lui assurait une influence dans la plupart des sociétés porteuses de grands projets. Surtout, les succès des produits de la CGE, et en particulier ceux des Ateliers de Delle et de la Savoisième, étaient dus à un développement des matériels plus qu'à de véritables innovations techniques. La C.G.E. était, dans ce domaine, bien loin des recherches communes menées par les grands industriels et les laboratoires universitaires.

Le centre de gravité du groupe était passé, comme celui du système technique de l'électricité, des usagers aux entreprises. A l'effort commercial qui donnait de l'importance à chaque police d'abonnement souscrite à Nancy ou à Marseille, succéda la vente de l'appareillage aux entreprises d'électricité. S'étant constitué des marchés réservés, la CGE pouvait se lancer, quinze ans plus tard, dans la fabrication des matériels nécessaires à leur exploitation approfondie. La « tentation financière » ne fut pas absente et la CGE fut parfois considérée elle-même comme un holding. Mettant sa puissance financière au service de ses intérêts industriels, la CGE restait néanmoins modeste à l'échelle mondiale²¹.

Sous l'impulsion décisive de Pierre Lalanne, la CGE employa les subsides de la nationalisation de 1946 pour croître et s'aventurer dans le domaine des « courants faibles ». L'entre-deux-systèmes techniques, qui couvre la période 1950-1965, fut marqué par deux mouvements. Tout d'abord, l'introduction de l'électronique dans les matériels électriques rapprocha la CGE d'Alstom par la mise en commun des études et donna également une position stratégique au groupe à travers le développement du contrôle-commande. L'autre mutation fut la constitution d'un véritable pôle des télécommunications au sein de la CGE. Les deux filiales du secteur, les Câbles de Lyon et la CIT, prirent une importance qu'elles n'avaient jamais eu auparavant. Investissant dans la recherche fondamentale de façon à se

²¹ *Combines and Trusts in the Electrical Industry. The position in Europe in 1927*, London, British Electrical & Allied Manufacturers' Association, 1927 [reprint by Arno Press, 1977], p. 43 et p. 63.

forger un avenir européen, la CGE du début des années 1960 était très différente du groupe de la fin des années 1930. Certes, les marchés publics étaient toujours recherchés et obtenus et constituaient le socle de son activité mais le virage technologique vers les courants faibles permettait à la CGE de retrouver une ambition de long terme. La restauration de sa capacité d'innovation était soutenue par les pouvoirs publics qui la bridait quelque peu en jouant un rôle de coordonnateur mais elle existait enfin à nouveau.

b. La co-construction de l'Etat et des entreprises

Les relations entre l'Etat et la CGE furent directement conditionnées aux systèmes techniques. D'autres causalités peuvent être évoquées, notamment l'internationalisation des économies dans le second XX^e siècle ou la radicalisation des idéologies politiques au cœur du siècle qui jouèrent assurément leurs rôles, mais aucune de ces explications n'a la force du facteur technique.

Hommes, marchés et technologies de l'électricité avaient convergé vers les sommets de l'Etat mais, dans son ensemble, la CGE conservait, à la veille de la Seconde Guerre mondiale, la maîtrise de son destin et de ses relations avec la puissance publique. Avec la nationalisation de la production-distribution d'électricité, la CGE perdit l'assurance des bénéfices de ses concessions mais avait déjà depuis longtemps opéré un recentrage stratégique sur l'industrie des équipements électriques. La CGE ressortait néanmoins financièrement gagnante de la nationalisation. Non seulement la puissance publique était seule capable de mener le vaste programme d'équipement qui fit croître ses ventes de matériels électriques, mais la rente des obligations de la Caisse nationale de l'énergie alimenta régulièrement sa trésorerie.

Dans le domaine des télécommunications, la politique volontariste de l'Etat qui organisa la recherche dans les transmissions permit d'associer les constructeurs à l'élaboration des nouvelles générations de matériels. Par les marchés publics et les marchés d'études, la direction générale des Télécommunications et le CNET prirent nettement l'ascendant sur les industriels. Dans le matériel électrique, la « dépendance réciproque » d'EDF et de ses fournisseurs ne laissait pas beaucoup plus de marge de manœuvre à la CGE.

Indéniablement la CGE fut au premier rang des industries motrices de la seconde moitié du XX^e siècle puisqu'elle participa aussi bien au plan de rattrapage téléphonique et à ses « plans dérivés » (télématique, plan câble, satellite) qu'au programme nucléaire et au

TGV. Pour autant, parler de « colbertisme high-tech »²² est pour le moins excessif et fait fi des capacités d'initiative des industriels. A aucun moment l'Etat ne prit la place des entreprises, bien au contraire.

Les rapports de la CGE à l'Etat furent très différents dans les deux grands secteurs d'activité. Un décalage des chronologies de l'énergie et des télécommunications est nettement perceptible. Dans le domaine de l'énergie, la concurrence des fournisseurs d'EDF cessa en 1975 et l'essentiel des commandes du programme nucléaire se fit auprès d'un seul industriel : Creusot-Loire pour les réacteurs et Alsthom-Atlantique pour les salles des machines. Avec le ralentissement du programme au milieu des années 1980, EDF soutint ces industriels dans la conquête des marchés internationaux (Afrique du sud, Chine, Corée).

Dans les télécommunications, la situation fut inversée. Jamais la concurrence ne fut aussi vive qu'au moment de la fourniture des équipements pour le plan de rattrapage téléphonique. La baisse de charge des usines au tournant des années 1980 imposa aux industriels et aux pouvoirs publics, préoccupés par la question de l'emploi, de trouver des débouchés à l'exportation et de rationaliser la production (fusion Alcatel-Thomson). Dans ce secteur, la stratégie de CIT-Alcatel fut de diversifier son activité vers l'aval de la filière technique (bureautique, télématique) tout en agissant de concert avec l'administration pour obtenir des implantations à l'étranger. La diplomatie s'avéra toutefois un bien meilleur atout que les lois du marché pour passer les premiers contrats sur les marchés étrangers.

Finalement, la nationalisation remit un peu d'ordre dans un paysage industriel désorienté par le libéralisme interventionniste de Valéry Giscard d'Estaing. Dans les télécommunications, l'accord avec Thomson en 1983 clôt celui de 1969 avec la spécialisation des deux groupes dans des domaines bien distincts. La même année, l'absorption de la CEM par Alsthom-Atlantique parachevait l'accord d'août 1975 sur le retrait du cœur du nucléaire. Le retour à une stratégie de produits ne pouvait que se faire par la résurgence du « champion national ».

c. Culture de managers ingénieurs : l'industriel et le politique

Ambroise Roux, lorsqu'on lui demandait d'évoquer Pierre Azaria, se plaisait à déclarer que : « la CGE a été fondée par un financier. Les affaires, pour lui, n'étaient guère que des éléments susceptibles d'être achetés ou vendus à tout instant, selon les nécessités du marchés »²³. Qu'en est-il ? Au même titre qu'un Thomas A. Edison, bâtisseur de système

²² Elie COHEN, *Le colbertisme "high tech". Economie des Télécom et du Grand Projet*, Paris, Hachette, Pluriel, 1992

²³ propos cité dans *L'Expansion*, avril 1971.

électrique sachant parfaitement combler les failles qui se font jour à mesure qu'avance la construction, Pierre Azaria sut organiser son groupe à partir d'une base réduite. Il eut le sens de l'organisation, lui permettant de passer d'une fusion de quatre sociétés intégrées (1898) à un groupe d'envergure nationale.

L'idée d'une CGE fondée par des financiers fut tardive et fut largement utilisée par Ambroise Roux : celui-ci y eût recours au moment où il conduisit le changement du groupe en holding. Bien entendu, dès l'origine la CGE posséda bien des logiques financières propres aux grands groupes (redevances payées par les filiales et les branches pour les services centraux) mais elles furent la plupart du temps mises au service d'ambitions industrielles. Une autre pratique caractéristique de la logique financière évoquée par Ambroise Roux serait la réalisation de « coups financiers ». Là encore, nous avons constaté que les opérations d'achat-vente furent presque toujours guidées par la recherche d'une intégration des marchés. Ni la présence des banquiers au conseil d'administration, ni la puissance financière de la CGE dans l'entre-deux-guerres ne détournèrent le groupe de ses objectifs industriels.

Nombreux furent les hommes essentiels dans l'histoire de la CGE. Pourtant, les deux figures de Pierre Azaria et d'Ambroise Roux se dégagent nettement pour caractériser les relations avec l'Etat. Tout semble distinguer les deux managers. D'un côté le centralien, de l'autre le polytechnicien. D'un côté le lent et patient tissage des liens avec l'Etat, de l'autre la conquête des marchés publics dans les couloirs des ministères. Les comportements de Pierre Azaria et d'Ambroise Roux diffèrent car les configurations dans lesquelles ils agissent sont de nature différente. A Pierre Azaria les réseaux électriques, à Ambroise Roux les marchés d'études des télécommunications. L'un est le fondateur d'un groupe industriel, l'autre son refondateur via la transformation en holding.

Au-delà d'une simple distinction quelques éléments peuvent nous conduire à une franche opposition des deux managers. Si Pierre Azaria se mit au service de la CGE, ce fut plutôt la CGE qui se mit au service d'Ambroise Roux. Discret à l'extérieur mais éminemment présent à l'interne, Pierre Azaria utilisa son énergie pour bâtir le groupe industriel dans la durée. Ambroise Roux, qui laissait une grande part des responsabilités internes à Georges Pébereau, n'hésita pas à médiatiser son pouvoir...ce qui contribua à le renforcer. Cette opposition radicale dans le rapport du manager à l'entreprise se retrouve dans la relation aux actionnaires. Pierre Azaria imposa aux actionnaires une stratégie de long terme en maintenant un taux de dividende relativement faible. A l'inverse, Ambroise Roux souhaitait servir en priorité les actionnaires.

Au-delà de ces différences, les deux principaux dirigeants de la CGE ont été portés et maintenus à la tête de l'entreprise parce qu'ils ont su faire des choix de long terme sur des technologies. A aucun moment la cohérence industrielle ne fut sacrifiée sur l'autel de la rentabilité immédiate et l'un et l'autre firent monter en puissance des activités industrielles sur plusieurs années pour assurer l'avenir du groupe.

Conclusion

Au terme de cette étude, l'entreprise apparaît plus complexe qu'à l'origine. Si des stratégies de conquête de marchés sont aisément perceptibles, la capacité de managers à élaborer des plans de long terme, fondés sur l'évolution de systèmes techniques globaux, s'explique par l'exceptionnelle longévité en poste de ces hommes. En cherchant à positionner la CGE sur les marchés d'avenir, les patrons du groupe durent rapidement intégrer la dimension politique à leur stratégie au point de transformer l'entreprise en acteur politique. Proche de l'Etat, la CGE a grandi des commandes publiques et n'a pu retrouver une relative indépendance qu'en restaurant sa capacité propre d'innovation dans les années 1970.

Des réseaux électriques aux réseaux de télécommunications, les relations de l'entreprise et de l'Etat déterminèrent la puissance industrielle d'un groupe mais également d'une nation. La co-construction de l'Etat et de la grande entreprise de réseau est, nous le souhaitons, une perspective stimulante pour d'autres recherches.