

La Compagnie universelle du canal maritime de Suez en Égypte, 1888-1956. Une concession française dans la tourmente d'une nation en marche.

De nombreux travaux ont porté sur le canal de Suez, mais très peu d'études se sont intéressées à l'entreprise en charge de l'exploitation de la voie maritime¹. Or, cette compagnie a représenté une des plus grandes entreprises de l'Égypte des XIX^e et XX^e siècles.

Dans cette thèse, menée sous la direction des professeurs Dominique Barjot et Jacques Frémeaux à l'université Paris-Sorbonne et soutenue en 2006, la Compagnie du canal de Suez est étudiée sous l'angle de la concession publique dans un pays outre-mer, avec comme axe de réflexion le rôle joué par cet outil économique dans le développement de l'Égypte.

Il s'agissait de savoir ce qui l'emporte dans la stratégie de l'entreprise : sa mission d'entreprise concessionnaire publique, les intérêts politiques ou bien la logique commerciale. Ces questions devaient être remises dans un contexte particulier : celui de la période coloniale britannique et de la construction nationale égyptienne. Ce dernier point amenait à se pencher sur le rôle joué par l'État égyptien au cours de la première moitié du XX^e siècle dans le contrôle des capitaux privés et dans la mise en place d'une économie moderne et rationalisée. La Compagnie a-t-elle accompagné ce mouvement où au contraire lui a-t-elle opposé une résistance ?

Pour répondre à ces interrogations, j'ai souhaité appréhender l'entreprise comme un enjeu économique, politique et culturel en Égypte. Suez est effet la plus grande société étrangère du pays par ses bénéfices et son territoire concédé, représentative du rapport de force qui s'installe au milieu du XIX^e siècle entre le pays et les intérêts étrangers.

Suez s'impose tout d'abord comme un acteur économique avec le creusement et l'exploitation du canal de Suez, infrastructure qui demeure aujourd'hui encore une des principales sources de devises du pays. Mais Suez représente également un acteur politique, qualifié d'« État dans État » par les nationalistes égyptiens ; l'entreprise s'érige en véritable institution, évolution favorisée par le contexte de tutelle coloniale. À travers elle, se pose la question du poids politique que peut jouer un acteur économique sur la scène des relations internationales, préfigurant ainsi les grandes compagnies pétrolières et annonçant la fonction politique des grandes entreprises mondialisées.

D'autre part, l'entreprise s'affirme comme un acteur social. Installée sur un territoire concédé, fondant ses propres villes, recrutant un personnel d'ingénieurs français et d'ouvriers qualifiés du bassin méditerranéen, Suez fait véritablement émerger une région de l'Égypte, l'isthme de Suez. Dès lors, l'étude de cette entreprise ne pouvait pas se limiter à ses dirigeants et à ses résultats économiques mais se devait d'envisager l'organisation comme un laboratoire social. Il s'agissait de s'interroger sur les liens entretenus par l'entreprise avec la société égyptienne, que ce soit les dirigeants politiques, les ouvriers, les associations nationalistes ou encore la presse. Ces points posaient en outre la question de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et de sa capacité à durer et à s'adapter aux changements politiques et économiques.

¹Jules Charles-Roux, vice-président de Suez au début du XX^e siècle, propose une histoire de la Compagnie en Égypte mais l'ouvrage est aujourd'hui daté ; J. Charles-Roux *L'Isthme de Suez et le canal de Suez*, Paris, Hachette, 2 vol., 1901. D'autre part, Hubert Bonin évoque les relations avec l'autorité concédante mais de façon relativement succincte pour mieux se concentrer sur la reconversion de l'entreprise après 1957. H. Bonin, *Suez, du canal à la finance, 1858-1987*, Paris, Économica, 1987. Samir Saul présente, quant à lui, une étude de la Compagnie de 1882 à 1914 en insistant plutôt sur les relations politiques et diplomatiques. S. Saul, *La France et l'Égypte de 1882 à 1914, Intérêts économiques et implications politiques*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1997.

Notre démarche consiste ici à présenter les principaux éléments de ce travail ; un bref exposé des fonds d'archives s'avère en premier lieu nécessaire ; dans un second temps, on s'attachera aux choix méthodologiques pour proposer ensuite les grands résultats de la recherche.

I. Les archives

L'étude de Suez en Égypte repose sur une complémentarité des sources privées et des sources publiques, pour beaucoup provenant de fonds inédits. L'apport le plus original repose sur les fonds privés, constitués des archives de la Compagnie et des divers acteurs de la région, ainsi que sur le croisement des archives publiques égyptiennes, françaises, britanniques et italiennes.

Les sources de la Compagnie du canal représentent le fonds principal de la recherche. Déposé au Centre des Archives du monde du travail à Roubaix, il représente un fonds d'une exceptionnelle richesse². D'autre part, les anciens employés du canal ont laissé de nombreux témoignages écrits sous forme d'articles ou d'ouvrages³. Quant aux autres fonds privés, ils proviennent des divers acteurs présents dans la région du canal. Le Crédit lyonnais détenait une agence installée à Port-Saïd et un bureau intermittent à Ismaïlia ; ses archives s'avèrent très utiles pour la reconstitution du profil social des employés du canal. De même, les archives de la Société de géographie dont plusieurs dirigeants de la Suez ont été membres portent un éclairage sur l'idéologie coloniale de la Compagnie. La mission civilisatrice est aussi perceptible dans les archives de la Franc-maçonnerie, en particulier de la Grande Loge de France à la tête de trois loges dans l'isthme à la fin du XIX^e siècle. Enfin, les archives privées des missions catholiques installées dans la région présentent un intérêt non seulement pour suivre la politique de Suez en matière éducative mais aussi pour mesurer le zèle missionnaire de ses dirigeants. Il s'agit des sources de *Propaganda Fide* et celles des Frères de l'Instruction Chrétienne, déposées à Rome.

Les archives publiques permettent de compléter les archives privées et d'appréhender la position des Puissances vis-à-vis de cette entreprise. En France, les ministères des Finances et des Affaires étrangères ont conservé de nombreux dossiers sur l'entreprise. À ces fonds, s'ajoutent les dossiers des agences consulaires d'Ismaïlia et de Port-Saïd, conservés au Centre national des Archives diplomatiques de Nantes. En outre, les archives du *Foreign Office* à Londres viennent compléter les informations des services diplomatiques français et renseignent sur la position des Britanniques envers l'entreprise. Le fonds le plus intéressant, celui consacré à la Compagnie du canal de Suez, est constitué en grande partie de rapports de représentants du gouvernement siégeant au conseil d'administration de Suez, avec maints échanges sur la stratégie de la direction, offrant au passage de truculents jugements sur les dirigeants français. Enfin, le ministère italien des Affaires étrangères a conservé de nombreux dossiers sur Suez, fort utiles pour la situation des ouvriers italiens au sein de l'entreprise. De plus, elles permettent de présenter le rôle des missions italiennes dans la région et la rivalité qui les oppose, jusque dans les couloirs du Vatican, aux missions françaises. De nombreux dossiers sont aussi consacrés à l'installation des fascistes dans l'isthme durant l'entre-deux-guerres et la mise en difficulté par Rome de l'influence française exercée par la Compagnie.

² Ce fonds demeure la propriété de l'*Association du souvenir de Ferdinand de Lesseps et du canal de Suez*, créée en 1978.

³ Henri Chateauminois, agent puis chef-adjoint du transit à Suez de 1910 à 1937, et Jean-Édouard Goby, ingénieur aux services d'Égypte de 1937 à 1956 et membre de l'Institut de France.

En Égypte, les sources concernant Suez ont été déposées aux Archives nationales au Caire, (*Dar el-Wasa'iq*). Les fonds principaux sont ceux du Conseil des Ministres (*Majlis el-Wuzara*) et de la Direction de sociétés (*Maslahat el-Sharikat*). Cette dernière a été créée au sein du ministère de l'Industrie et du Commerce dans l'objectif d'exercer un contrôle sur les sociétés étrangères, avec un département exclusivement réservé à la Compagnie du canal de Suez. La Direction des sociétés a amassé un fonds d'une quarantaine de cartons sur ce sujet, sources indispensables pour saisir l'extension progressive du contrôle de l'État égyptien sur la gestion de l'entreprise.

L'iconographie constitue un précieux complément aux sources écrites, avec les nombreuses photographies possédées par l'entreprise et par les associations d'anciens employés du canal. Les sources cinématographiques présentent également une grande valeur, notamment deux films réalisés en 1929 par la Compagnie sur le canal et sur les villes de la région. Quant aux archives familiales et orales, le recueil d'informations sur les employés français a été facilité par l'existence d'associations telles que l'Association des Anciens du canal de Suez et l'Association du Souvenir de Ferdinand de Lesseps et du canal de Suez, auxquelles participent des Français nés dans l'isthme ou ayant travaillé à la Compagnie. De plus, des témoignages ont pu être recueillis parmi les membres des grandes familles égyptiennes de l'isthme et deux retraités égyptiens, anciennement ouvriers chez Suez dans les années 1950, ont été rencontrés.

Ainsi, le croisement des archives publiques et privées ainsi que la consultation des archives européennes et égyptiennes présentaient l'avantage ne pas s'enfermer dans ce qui constitue souvent le travers des archives d'entreprises, la vision des dirigeants, et de multiplier les points de vue sur la Compagnie afin de se dégager d'une vision nationale ou trop occidentale.

II. Les axes de travail et les méthodes de travail

L'entreprise est étudiée comme un enjeu politique, social et culturel en Égypte, en associant les méthodes de l'histoire des entreprises et de l'histoire sociale.

a. Suez : un enjeu pour l'économie nationale

Suez est une entreprise concessionnaire en charge de l'exploitation de la voie maritime selon un bail de 99 à partir de l'ouverture du canal en 1869. La réflexion sur la concession publique est traversée par une préoccupation majeure : comment lier l'activité commerciale et l'intérêt général⁴? Dans le cas de Suez, ce point est très sensible car il s'agit de définir ce qu'on entend par intérêt général : pour les Égyptiens, il s'agit d'intérêt public national ; en revanche, pour les dirigeants, il s'agit d'intérêt public international : il faut assurer une mission de navigation mondiale, ce qui justifie d'après eux que la Compagnie soit qualifiée d'« universelle ».

Ces éléments méritaient d'être replacés dans un travail sur le long terme : l'entreprise naît dans le contexte de la première mondialisation, puis s'épanouit dans la période d'affirmation des empires français et britannique et enfin elle se heurte à la montée des nationalismes et à l'affirmation des indépendances à partir des années 1930. Le changement de rapports de force dans le domaine international se traduit dans les relations entre la Compagnie et l'autorité concédante. Les thèses des dirigeants sur l'universalité de la mission d'une entreprise tournée

⁴Sur cette réflexion, voir en particulier deux numéros de la revue *Entreprises et histoire*, « La concession, outil de développement », *Entreprises et histoire* n° 31, décembre 2002 et « Le modèle français de la concession », *Entreprises et histoire*, n°38, juin 2005.

vers les intérêts du commerce maritime sont peu combattues dans la période de tutelle coloniale ; en revanche, lorsque cette dernière se desserre, les dirigeants sont de plus en plus contestés par les autorités politiques égyptiennes et par la société civile qui défendent la thèse d'un canal utile à l'économie nationale.

Pour mieux évaluer ces changements, la recherche s'est orientée vers une monographie classique d'entreprise utilisant les outils de la gestion. Une étude interne de l'entreprise consistait, à travers l'analyse de ses performances, de sa stratégie et de sa structure, à appréhender l'évolution de l'entreprise dans le contexte politique égyptien.

Les performances de l'entreprise ont été mesurées en premier lieu à l'aide d'indicateurs comptables. La Compagnie s'affirme comme une entreprise commerciale vouée au commerce maritime, de ce fait très dépendante de la situation internationale. L'analyse de la comptabilité devait aussi prendre en compte l'ambiguïté que l'entreprise fait peser sur sa nationalité et sur sa fonction : Suez oscille en effet entre sa qualité de société égyptienne de service public et celle de compagnie universelle liée à un intérêt international supérieur. Cette zone d'ombre posait une interrogation majeure : à qui doivent profiter les bénéfices de l'exploitation du canal ? Aux actionnaires, sur lesquels repose toute la réussite de l'entreprise, du moins dans ses premières années ? Aux armateurs, ses clients, au nom du service international ? Ou encore à l'Égypte, autorité concédante au nom du service public national ? Ces questions étaient rendues d'autant plus brûlantes que la puissance occupante du pays détient 44 % de ses titres et que ses premiers clients sont des ressortissants de Sa Majesté. La stratégie financière de la Compagnie est de ce fait étroitement liée à l'évolution politique du pays dans ses rapports avec la puissance occupante.

Au premier abord, la Compagnie mérite sa réputation de *success story* ; la reconstitution des comptes d'exercice permettait en effet de dégager une envolée du chiffre d'affaires sur l'ensemble de la période. Toutefois, le recours aux ratios financiers apportait une nuance aux performances de l'entreprise et soulignait la baisse tendancielle de la rentabilité, sous le poids des facteurs externes, l'État et les syndicats. Par ailleurs, l'étude des bilans et l'analyse de l'actif et du passif témoignaient de sa reconversion progressive en société financière, en même temps que se confirmaient le repli britannique et l'affirmation de l'État égyptien.

D'autre part, il importait de dégager la stratégie des dirigeants. À partir des archives du comité de direction, des rapports britanniques et des correspondances confidentielles, il s'agissait de prendre en compte les contraintes internes et externes qui pèsent sur l'entreprise, à travers une grille d'analyse chargée de mettre en évidence les détenteurs d'influence sur les décisions de l'entreprise : la direction générale à Paris, des intermédiaires hiérarchiques en Égypte, le personnel et des syndicats, les actionnaires, les armateurs, l'autorité concédante, l'opinion publique égyptienne ainsi que le haut-commissaire britannique. En revanche, le facteur externe de la concurrence, communément analysé dans la stratégie d'une organisation, s'annulait puisque Suez est placée en situation de monopole.

L'analyse des détenteurs d'influence permettait ainsi de retracer la stratégie de la Compagnie, en s'interrogeant sur sa faculté d'ajustement à la nouvelle donne politique : du milieu du XIX^e siècle jusqu'aux années 1920, la stratégie de l'entreprise est orientée vers la satisfaction des armateurs et des actionnaires ; cependant, avec le réveil du mouvement nationaliste après le premier conflit mondial, la stratégie accorde une place plus grande à l'autorité concédante ; enfin, après le désengagement des Britanniques, une stratégie de rupture s'annonce avec l'autorité concédante. Il s'agit désormais pour l'entreprise de rechercher l'appui des nations étrangères pour se présenter uniquement comme une entreprise internationale tout en amorçant une reconversion financière sur les places européennes et américaines.

L'étude de la stratégie s'est accompagnée d'une analyse de la structure : Suez présente un cas de société articulée entre un siège parisien et des services égyptiens, un schéma partagé par bon nombre de sociétés étrangères au XIX^e siècle mais devenu suranné au XX^e siècle⁵. L'organisation de Suez dirigée depuis Paris correspond à un schéma colonial et favorise sur place une structure hiérarchique et fonctionnelle. Celle-ci a été adoptée dès le chantier sur le modèle de l'administration française avec une forte empreinte des ingénieurs des Ponts et Chaussées⁶. D'autre part, le maintien d'une structure éclatée entre Paris et l'Égypte posait la question du pouvoir. Affirmer Paris comme le lieu de décision n'est pas innocent et le gouvernement égyptien l'a bien compris, qui tente de ramener le siège social de Suez en Égypte. Au moment du chantier, l'autorité patronale est représentée par un homme, fondateur et président de l'entreprise, Ferdinand de Lesseps. Mais avec sa disparition, on assiste à une désincarnation du pouvoir et l'entreprise se maintient sur deux pôles, l'autorité décisionnelle à Paris et l'autorité technique en Égypte. Ce schéma demeure en place jusqu'à ce que l'affirmation de l'État égyptien vienne remettre en cause la distribution des pouvoirs. Les contraintes que l'État fait peser sur l'entreprise sont, d'une part l'élaboration d'un système juridique et fiscal et, d'autre part, l'installation d'un contrôle direct exercé par les administrateurs égyptiens et la mise en place d'organismes chargés de la « question Suez ». Les sources de ces derniers, réunies dans la Direction des sociétés, département du ministère égyptien de l'Industrie et du Commerce, ainsi que les correspondances privées des dirigeants donnent la possibilité de mesurer la perte de marge de manœuvre de Paris face à l'affirmation du Caire.

Ainsi, l'étude de la comptabilité, de la stratégie et de l'organisation de Suez cherchait à éclairer l'évolution des liens entretenus entre la Compagnie et l'autorité concédante. Ceci invitait à étudier la question de la redistribution des bénéfices entre l'État et l'entreprise, mais aussi à s'attacher aux investissements réalisés sur le domaine de la concession, en particulier ceux touchant au transfert des connaissances et des techniques. Ces points ont pu être envisagés grâce à l'étude du personnel et du travail.

b. La monographie de travail : Suez comme un acteur social

Dans un second temps, l'entreprise a été envisagée sous l'angle de l'histoire sociale avec une étude détaillée du travail. Pour cela, on a retenu une approche microéconomique axée sur l'organisation du travail, mais constamment articulée sur l'analyse de l'environnement social et politique. La Compagnie du canal offre un exemple très détaillé de fonctionnement d'une grande entreprise étrangère en Égypte. Dans l'isthme de Suez, les courants de migration liés au métier permettent l'installation d'une main-d'œuvre ouvrière européenne, venue rejoindre un personnel égyptien peu qualifié et une population d'ingénieurs français expatriés. Par ailleurs, en Égypte, le processus de formation de la classe ouvrière et celui d'émergence de l'État-nation sont concomitants. De ce fait, une étude microéconomique trop limitée à une échelle locale paraissait d'emblée insatisfaisante : l'étude sociale ne pouvait omettre en effet les bouleversements provoqués par la rencontre de l'émergence de la classe ouvrière avec le processus national.

La monographie sociale de l'entreprise a permis de présenter le personnel comme un vecteur de changement de l'entreprise, jouant sur ses évolutions internes et externes, sous la pression

⁵ Un bon nombre de sociétés françaises installées en Égypte ont été étudiées par S. Saul, *La France et l'Égypte, de 1882 à 1914, op. cit.*

⁶ N. Montel, *Le Chantier du canal de Suez, 1859-1869. Une histoire des pratiques techniques*, Paris, Presses de l'École nationale des Ponts et Chaussées, 1998.

de la question nationale. L'étude de l'organisation du travail de la Compagnie a souligné les spécificités de la main-d'œuvre : le travail présente un caractère hétérogène au sein de la Compagnie par la multiplicité des chantiers et des personnels, avec une distinction nette entre une main-d'œuvre égyptienne d'origine paysanne et des ouvriers qualifiés européens. D'autre part, la Compagnie répond aux spécificités de sa main-d'œuvre par une ambitieuse politique sociale paternaliste. De la fin du XIX^e siècle au premier conflit mondial, l'entreprise procède à la mise en place d'une législation interne très en avance sur le reste du pays, en accordant un statut avantageux à ses ouvriers étrangers. L'entre-deux-guerres, marquée par la crise des années 1930 et le renforcement du poids des ouvriers égyptiens au sein du personnel, constitue une période de rupture entre le paternalisme du XIX^e siècle et les méthodes de gestion du personnel plus modernes qui caractérisent les années 1940 et 1950. Durant les vingt dernières années se pose aussi la question essentielle du transfert de techniques et de compétences ; Le Caire réclame aux dirigeants de Suez d'accélérer le recrutement des nationaux et de mener une active politique de formation.

Enfin, on proposait une étude des conflits ouvriers au sein de l'entreprise. Au XIX^e siècle, les Européens, alors majoritaires au sein du personnel, apportent une tonalité anarcho-syndicaliste au mouvement. Durant l'entre-deux-guerres, un rééquilibrage s'effectue entre les Européens et les Égyptiens et les conflits se politisent sous la pression du mouvement national. Après la Seconde Guerre mondiale, alors que les Égyptiens constituent l'écrasante majorité du personnel, la Compagnie devient une des cibles privilégiées de la propagande nationaliste. Ouvriers et employés égyptiens y sont sensibles et représentent désormais un contre-pouvoir important au sein de l'entreprise.

Ainsi, l'étude du personnel, associant l'approche microéconomique et la prise en compte de son environnement, permettait de mesurer le poids des questions nationales dans la mutation d'une entreprise très représentative des rapports de force entre capitalisme étranger et société égyptienne. D'autre part, la politique sociale développée par l'entreprise s'inscrivait dans un vaste projet culturel.

c. L'entreprise comme objet de culture

En complément de l'analyse économique et sociale, l'entreprise a été envisagée sous l'angle d'objet de culture, entendue à la fois comme initiatrice d'une politique de communication et comme l'expression de valeurs occidentales en plein coeur de la Méditerranée orientale.

Suez se montre attachée à développer une culture d'entreprise : ses dirigeants mettent en place une politique sociale de grande ampleur sur le modèle du paternalisme à la fin du XIX^e siècle puis sur le modèle américain à la fin des années trente. Ce modèle s'épanouit dans les années 1950 avec un journal d'entreprise inspirée de l'exemple de la *Shell* en Égypte afin de souder les différents éléments de son personnel. Le travail sur cette politique de communication a été mené à travers l'étude du journal d'entreprise, *Le Canal*, et du recueil de témoignages des différents personnels.

Bien plus qu'une entreprise paternaliste, Suez présente un modèle d'entreprise préfigurant l'État-providence. Elle organise un système de responsabilités, dans une volonté de société bien régulée, en offrant un cadre de travail et de vie rassurant qui passe par la prise en charge des aspects matériels de l'existence et de l'organisation du temps libre. L'entreprise assure de hauts salaires, garantit des carrières à vie, constitue aussi une promesse d'emploi pour un fils de la famille. Elle propose en outre l'organisation des activités scolaires et de loisirs, tout en intervenant contre les aléas de l'existence par le biais d'un système de santé gratuit, des

subventions aux associations et aux plus démunis. La Compagnie est associée à un mode de travail ainsi qu'à un style de vie où les loisirs tiennent une place importante, à travers les activités sportives et culturelles. Cette action favorise l'émergence d'un sentiment d'appartenance du personnel à l'entreprise, en proposant une maison commune aux dirigeants, aux employés et aux ouvriers⁷.

Cette politique sociale fort développée s'inscrit dans la tradition des entreprises françaises. Elle s'explique, en outre, par la situation de l'entreprise dans un marché stable mais en déficit de main-d'œuvre qualifiée. S'y ajoute aussi la quasi absence d'État dans la région du canal en matière sociale : la Compagnie se substitue aux autorités et organise seule le désert de l'isthme. Sa politique du personnel et d'aménagement du territoire se situe à son apogée lors des dernières décennies du XIX^e siècle jusqu'aux années 1920. En revanche, elle enregistre un fort recul à partir de la crise des années 1930, cela en raison du retournement de la conjoncture économique, mais aussi à cause de l'intervention d'un nouvel acteur, l'État-nation. L'affirmation d'un l'État qui s'affirme progressivement contre la présence étrangère modifie les schémas de l'entreprise en matière de politique sociale et la pousse au repli.

De plus, la Compagnie se présente comme l'étendant des valeurs occidentales en Orient. Suez s'est appuyée sur la référence au projet saint-simonien pour légitimer son action ; le creusement du canal et l'installation de la Compagnie en Égypte sont présentés comme l'expression d'un grand projet humaniste. L'importance de cette tradition nourrit une culture propre à l'entreprise, entretenue par les commémorations et un certain « esprit Suez » marque les rituels, les publications et l'urbanisme⁸. Ceci se manifeste à travers le recours à l'histoire par des opérations diverses comme l'érection de statues des ingénieurs et des monuments des deux guerres mondiales, l'organisation des fêtes commémoratives et des fouilles archéologiques ou encore la subventions aux sociétés savantes. La Compagnie se considère en charge d'une mission de civilisation, dans l'héritage du projet saint-simonien ; cette mission se poursuit à travers l'installation des missions chrétiennes et l'enseignement du français dans les villes du canal.

Enfin, les valeurs portées par l'entreprise s'inscrivent dans le paysage grâce à une vaste politique d'urbanisme et d'aménagement du territoire de la concession. Les plans de villes, les nombreuses sources iconographiques et les exceptionnelles archives cinématographiques constituées à la fin des années 1920 ont permis une analyse des choix urbains et architecturaux de l'entreprise.

Avant-poste de l'Occident en Orient, ainsi apparaît Suez en Égypte. L'exploitation d'une voie maritime placée au cœur des échanges entre la Méditerranée et la mer Rouge confère à Suez une mission qui dépasse le cadre commercial ; l'entreprise incarne à la fois les intérêts commerciaux et les valeurs de ses principaux clients, les puissances européennes. En cela elle s'érige en véritable défi face à la souveraineté nationale de l'Égypte.

⁷ Le terme de culture d'entreprise employé par l'entreprise n'a pas été retenu à l'issue de l'étude sur la politique de communication. La culture d'entreprise renvoie à un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble des dirigeants et des personnels de l'entreprise (É. Godelier, *La Culture d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2006). Dans le cas de Suez, un déséquilibre existe entre les sources de l'entreprise, celles des employés et des ouvriers : le risque dès lors est de confondre la communication de l'entreprise avec une culture partagée par tous. De plus, de fortes divergences ont été relevées entre la perception de l'entreprise depuis Paris et depuis l'isthme, mais aussi entre les personnels étrangers et égyptiens, en particulier à la fin de la période d'exploitation.

⁸ *Le Canal maritime de Suez. Notes, tableaux et planches*, Paris, CUCMS, 1908, 1937 et 1950.

III. Les résultats

Trois grandes conclusions peuvent être dégagées de cette étude : la première concerne le statut de concession publique de l'entreprise, la seconde le rôle de l'État sur les orientations de l'entreprise. Enfin, nous évoquerons le poids politique de l'entreprise dans ses relations aux Puissances.

a. *Le statut de concession publique et le problème du développement de l'économie nationale*

La Compagnie repose sur une tension dès l'origine entre, d'un côté, son statut de société concessionnaire égyptienne et, de l'autre, sa volonté de représenter une firme commerciale européenne. Sa stratégie consiste à désavouer son statut de société concessionnaire égyptienne, ce qui implique un refus de considérer son activité dans le cadre du bail de concession pour se présenter comme une entreprise au statut exceptionnel, garante de la navigation, en quelque sorte mandatée *ad vitam æternam* par les Puissances maritimes.

La structure de l'entreprise dirigée depuis Paris par un comité de direction dirigé par des Français a contribué à donner à l'entreprise une identité européenne. En Égypte, ses services correspondent à un fonctionnement proche d'un organisme public : dès le chantier, l'organisation est mise au point par les ingénieurs des Ponts et Chaussées sur le modèle de l'administration⁹. De plus, les grands corps techniques et administratifs ont introduit dans l'entreprise une forte culture gestionnaire. Les inspecteurs des finances sont largement représentés au sein de la direction parisienne tandis que les ingénieurs issus de Centrale, de Polytechnique et des Arts et métiers ont la préférence des services d'Égypte. Comme pour les compagnies de chemin de fer, l'efficacité du système tient à la rationalisation bureaucratique : les lois, les règles, le respect des procédés et des hiérarchies¹⁰. Si le modèle bureaucratique a engendré l'efficacité dans l'organisation de la navigation, en revanche, il induit une rigidité dans le fonctionnement de l'entreprise¹¹. Ce modèle peu porté vers le changement, dans une entreprise très soucieuse de tradition, n'a pas favorisé l'adaptation aux évolutions politiques et économiques du pays.

Toutefois, la structure de l'entreprise ne peut être considérée uniquement comme une dérive bureaucratique ; elle rejoint son souci d'affirmer son identité et sa mission. Au lieu de suivre l'évolution des sociétés étrangères du pays vers une intégration plus grande à la société égyptienne, Suez maintient sa structure éclatée avec un siège à Paris. Sa structure déjà centralisée aux origines se resserre fortement autour de la direction parisienne avec une réforme en 1946. Cela correspond à une tendance soulevée par Henry Mintzberg selon laquelle un climat d'hostilité favorise une réorganisation de l'entreprise autour d'un pouvoir fort¹². Mais ce choix de gestion doit s'expliquer avant tout par sa conviction très ferme de représenter une compagnie universelle bien plus qu'une société égyptienne. De ce fait, maintenir la direction de l'entreprise depuis Paris revient à confirmer sa vocation mondiale. Sa qualité de société concessionnaire égyptienne se trouve ainsi écrasée par son caractère d'entreprise commerciale européenne.

⁹ N. Montel, *Le Chantier du canal de Suez*, op.cit., p. 26-29 et 78-93.

¹⁰ F. Caron, *Histoire de l'exploitation d'un grand réseau : la Compagnie des chemins de fer du Nord, 1846-1937*, Paris, Mouton, 1973, p. 277-280.

¹¹ La bureaucratie apparaît comme un phénomène lié à l'organisation rationnelle des organisations : le paradoxe soulevé par M. Weber étant que l'efficacité induite par ce modèle se trouve pénalisée lorsque celui-ci se renforce. M. Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, p. 7 et p. 216-219.

¹² H. Mintzberg, *Structure et organisation des organisations*, op. cit., hypothèse 12.

Cette contradiction entre l'intérêt public égyptien et l'entreprise commerciale apparaît véritablement au milieu des années trente, lorsque le pays cherche à développer une économie nationale. Dans un premier temps, les dirigeants souhaitent rompre avec le fonctionnement colonial qui caractérise Suez depuis le XIX^e siècle. Le président d'alors souligne son souci du respect de l'autorité concédante. On constate alors une évolution notable du statut financier et juridique de Suez : elle accepte le principe de la redistribution d'une partie de ses revenus tirés du canal et l'entrée d'administrateurs égyptiens dans son conseil. Elle reconnaît en outre sa fonction d'entreprise concessionnaire égyptienne, en admettant la nécessité de recruter et de former des employés nationaux. Cette évolution se poursuit aussi dans sa politique du personnel : l'entrée de nouveaux personnels égyptiens pousse au remplacement du paternalisme traditionnel par des méthodes de management plus modernes, mettant à l'honneur la communication avec les éléments arabes de l'entreprise.

En revanche, l'équipe dirigeante qui s'impose après la Seconde Guerre mondiale prend une toute autre direction : elle refuse le contrôle du Caire et souhaite mener les Puissances à reconnaître à l'entreprise un statut d'exception. Après 1945, il s'agit de minimiser le statut de l'entreprise concessionnaire pour mettre l'accent sur l'entreprise commerciale. Pour se réaliser pleinement, il lui faut se défaire de ses liens avec l'Égypte en s'affirmant uniquement comme une société internationale.

La nationalisation, en privant la Compagnie du canal, a accéléré l'envol de l'entreprise commerciale européenne. On peut supposer, si celle-ci n'était pas intervenue, que le contrôle toujours plus pesant du Caire serait devenu un obstacle au développement de l'entreprise financière. Au début des années 1950, alors que l'Égypte apparaît comme un terrain de moins en moins favorable aux investissements étrangers, la direction affiche de nouveaux objectifs : miser sur l'avenir. La nationalisation lui en offre l'occasion, avec au passage de considérables indemnités versées par l'Égypte pour rupture de contrat¹³. Cette nationalisation anticipée permet donc à Suez une reconversion rapide grâce aux indemnités égyptiennes et aux avoirs placés à l'étranger depuis les années 1940.

Ainsi, d'un point de vue politique et financier, l'apport de cette entreprise à l'Égypte s'avère plutôt médiocre ; cette histoire est faite de pressions et de contraintes plutôt que de volonté de collaboration. Du point de vue financier, on peut conclure à une grande réussite financière, qui tient aussi en partie à sa situation de monopole dans un contexte de fort développement du transport maritime. La réussite bénéficie en premier lieu aux actionnaires européens alors que l'État égyptien, malgré les accords passés, reste le grand perdant, ne touchant qu'une part dérisoire des bénéfices nets de l'entreprise. En revanche, le bilan de Suez en Égypte s'avère plus intéressant sur les questions sociales et dans le domaine des transferts de formation technique ; cet aspect mérite toutefois d'être envisagé conjointement avec la pression exercée par l'État sur les orientations de l'entreprise.

b. Le rôle de l'État sur les orientations de l'entreprise et dans la régulation des concessions publiques

Le rôle de l'État sur l'entreprise a été décisif pour permettre à la concession de renouer avec une logique de développement plus global, avec la négociation des redevances sur les bénéfices nets, les pressions pour articuler le domaine de la concession au reste du pays et surtout les négociations pour la formation et le recrutement de nationaux afin de préparer la régie directe en 1968.

¹³ L'Égypte verse près de 34 milliards d'anciens francs à la Compagnie. H. Bonin, *Suez, du canal à la finance, 1858-1987, op. cit.*, p. 178.

De la fin du XIX^e siècle au milieu des années trente, l'État égyptien percevait moins de 1% des bénéfices nets annuels de l'entreprise. Les négociations sur la redevance versée à l'État débutent en 1936. À cette date, Le Caire est en situation de force après la signature du traité prévoyant le retrait partiel des troupes britanniques ; d'autre part, la quasi absence de revenus tirés de la plus grande infrastructure du pays paraît insupportable aux élites comme aux associations nationalistes. Le Caire obtient une redevance annuelle de 200 000 livres égyptiennes, somme portée à 300 000 LE l'année suivante. Mais il faut attendre une convention de 1949 pour voir s'imposer une redevance reposant sur le principe d'un pourcentage sur les bénéfices nets de 7%. Ainsi, l'État en faisant pression sur l'entreprise assure une meilleure participation du canal à l'économie du pays. Toutefois, les 7% de redevance annuelle demeurent insuffisants pour les Égyptiens. Le modèle qui s'impose à eux dans les années 1950 est celui du *fifty-fifty* des compagnies pétrolières. C'est vers ce modèle que le colonel Nasser, après la révolution de 1952, souhaite mener la direction de Suez.

Part du chiffre d'affaires de la Compagnie perçue par l'Égypte, de 1888 à 1955

| | 1888-1912 | 1913-1918 | 1919-1927 | 1928-1934 | 1935-1938 | 1939-1945 | 1946-1955 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Taxes égyptiennes | 0,09 % | 0,03 % | 0,02 % | 0,00 % | 1,85 % | 7,32 % | 5,08 % |

(Taxes égyptiennes : redevances sur les bénéfices nets, impôts et indemnités versées au commissaire égyptien auprès de l'entreprise)

Quant à une représentation égyptienne au sein de l'entreprise, il faut également attendre les années trente. En 1936, l'État obtient l'entrée de deux administrateurs égyptiens au sein d'un conseil d'administration composé de 32 membres ; en 1949, il en obtient 3 de plus. Cette avancée est durement négociée entre les deux parties, tant sur le nombre que sur le choix des personnes. L'entrée d'Égyptiens au sein du conseil d'administration est une première façon pour l'État de revendiquer le rôle qu'il entend jouer dans la gestion de l'entreprise. De plus, ces mesures s'accompagnent de la création d'organismes de contrôle du gouvernement sur les sociétés étrangères, avec une focalisation particulière sur la compagnie du canal de Suez. Dès l'automne 1947, un organisme nouvellement créé au sein du ministère du Commerce et de l'Industrie, la Direction des sociétés, s'assure que la législation nationale est bien appliquée par les entreprises étrangères. En 1952, ce ministère met en place un département chargé du contrôle exclusif de l'activité de la compagnie du canal. Ces administrations exercent une pression sur Suez de manière à s'assurer du respect des conventions et à affirmer le principe de contrôle de l'État sur les activités de l'entreprise concessionnaire.

Outre la redistribution des pouvoirs et des bénéfices entre l'entreprise et l'Égypte, se pose une question essentielle pour l'État : celle de la préparation technique à une régie directe à la fin du bail de concession, prévue par le contrat en 1968. La Compagnie s'est montrée très hostile au recrutement et à la formation de personnel égyptien pour des postes d'employés, d'ingénieurs et de pilotes. Pour le pays, en revanche, la capacité technique de ses nationaux à gérer le canal après le départ de la Compagnie constitue un enjeu de première importance. L'égyptianisation du personnel ne s'est effectuée que sous la contrainte et dans un jeu du donnant-donnant avec l'autorité concédante. Ce principe a fait l'objet de négociations serrées à partir de 1936 ; jusqu'en 1956, il demeure au cœur des relations entre les deux parties. En outre, les sources de la Direction des sociétés et de Suez ont montré que ce phénomène s'est réalisé, dans le cas des ouvriers, sur les emplois les moins qualifiés. De même, s'agissant des postes techniques et d'employés, l'entreprise effectue un recrutement en deçà du diplôme des

candidats. La dépendance technique du pays demeure en effet le meilleur garant de sa présence en Égypte.

En septembre 1956, en réaction à la nationalisation, la Compagnie retire ses pilotes pour bloquer la navigation et montrer l'insuffisance technique du pays. Le noyau de pilotes égyptiens formés auparavant prend alors en main la navigation sur le canal, aidé il est vrai des pilotes grecs, « infidèles » à la Compagnie¹⁴. Le relais a été effectué et l'égyptianisation amorcée vingt ans plus tôt a permis de créer suffisamment de pilotes et d'ingénieurs pour réussir le passage à une régie directe. On peut par conséquent affirmer que, bien que réalisée sous la pression de l'État, la transmission technique a été assurée par l'entreprise. Le succès de l'Égypte lors de la crise de Suez en 1956, en parvenant à faire fonctionner la voie maritime sans l'aide des Européens, tient à la pression exercée sur l'entreprise depuis les années 1930 pour former les ingénieurs et les pilotes égyptiens.

Ainsi, la concession de Suez a présenté un moyen de développement et de diffusion technique, mais ceci grâce à la pression et au contrôle exercés par l'autorité concédante. Seule une intervention des autorités brise le cercle infernal des capitaux et des hommes circulant entre l'entreprise et l'Europe sans alimenter l'économie nationale. Les cas marocain et tunisien soulignent une économie rationalisée par le système de la concession ; mais celui-ci demeure régulé par le concédant, l'État français¹⁵. En Égypte, cette régulation a fait défaut jusqu'au début du XIX^e siècle mais elle apparaît au courant des années trente avec l'émergence d'un État moderne. Dans le cas de Suez, les principes posés par l'État concernant les redevances, les montants d'investissement, la formation du personnel et l'articulation des infrastructures de la région au reste du pays ont permis de renouer avec une logique plus globale de développement et de contribution à l'économie nationale.

c. L'entreprise et les Puissances

La dernière grande conclusion de ce travail porte sur les relations entretenues entre Suez et les Puissances. Celle-ci a souvent été ternie par son image d'agent de l'impérialisme, comme relais ou instrument de la politique des puissances européennes dans la région. Or, de 1888 à la nationalisation, Suez apparaît comme une entreprise commerciale privée et indépendante des Puissances. Les gouvernements britanniques et français n'interviennent jamais directement dans la gestion de l'entreprise et dans les choix de la direction ; ils ne sont sollicités que pour appuyer la position de l'entreprise et protéger son statut. On peut affirmer qu'au sein de l'entreprise, la logique économique l'emporte toujours sur les intérêts politiques. La préoccupation de son activité commerciale a poussé Suez à exercer une pression sur les choix politiques des Britanniques et des Français en Égypte.

Sur ces derniers aspects, Suez présente les traits des entreprises multinationales modernes qui entendent peser sur les relations internationales. L'entreprise multinationale se définit comme une organisation exerçant un contrôle direct ou indirect sur les actifs possédés par une ou plusieurs autres entreprises dans des pays différents de celui où elle détient son siège social¹⁶.

¹⁴ C'est ainsi que la Compagnie nomme les pilotes qui lui ont désobéi en aidant les pilotes égyptiens. Archives de la CUCMS, série 2000 038 364, fiches des agents infidèles.

¹⁵ D. Barjot « Les entreprises françaises et l'électrification de l'Afrique du Nord : le cas de la Société générale d'entreprises », dans *L'Électrification outre-mer de la fin du XIX^e siècle aux premières décolonisations*, *Revue française d'histoire d'outre-mer*, n° 334-335, 2002, p. 280-304.

¹⁶ F. Mazerolle, *Les Firmes multinationales*, *op.cit.*, p. 3. L'auteur reprend la définition de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement. La CNUCED effectue chaque année un classement à partir

Ces critères permettent de ranger Suez dans le cadre d'une multinationale dès 1945. Avant cette date, elle correspond plutôt à une société articulée reposant sur un seul type d'activité, l'exploitation du canal. Mais son évolution après la Seconde Guerre mondiale l'oriente vers un schéma de multinationale : elle possède un siège social à Paris, un bureau à Londres et à New York et des services en Égypte. En outre, l'entreprise enclenche une diversification financière à l'étranger, en constituant des investissements de portefeuille¹⁷. Elle projette également de dissocier une société mère consacrée aux activités financières et une filiale spécialisée dans l'exploitation du canal. Enfin, s'agissant de sa nationalité, elle demeure des plus floues puisque, bien que relevant du droit égyptien, la Compagnie choisit d'être universelle, de nationalité internationale.

Sa dimension exceptionnelle explique des débuts marqués par l'antagonisme franco-britannique. Cette rivalité caractérise surtout la deuxième moitié du XIX^e siècle et s'apaise en 1883. Après 1883, date de la représentation britannique au sein du conseil d'administration, ils n'osent plus remettre en question directement sa gestion par crainte de rompre le fragile équilibre politique des deux puissances européennes au Proche-Orient. Certes, l'attitude des Britanniques envers la direction française demeure toujours des plus ambiguës, mais il ne sera plus jamais question d'une hostilité franche et directe entre eux.

Le fascisme italien, quant à lui, atteint l'entreprise en son cœur en divisant fortement son personnel. Rome entend organiser les ouvriers italiens en cellules du parti dans l'isthme, quand la Compagnie obtient du Vatican la création d'un vicariat propre à sa région, sous la direction d'un franciscain français. Le discours fasciste replace Suez au centre des ambitions internationales : les missions chrétiennes, la fondation des écoles, la question de la langue font apparaître des lignes de tensions très vives au sein des communautés du canal ; le conflit se joue jusque dans les couloirs du Saint-siège, avec pour cadre plus général la question de l'influence française et italienne en Afrique orientale.

Après la Seconde Guerre mondiale, alors que l'évacuation des troupes britanniques de l'Égypte se négocie au Caire, la Compagnie souligne plus fortement son image d'entreprise française en espérant un soutien des autorités hexagonales. Elle entreprend au début des années 1950 de négocier avec Londres et Paris, en souhaitant une intervention militaire destinée à protéger le canal. En 1952, la guérilla des Égyptiens contre les britanniques dans la région du canal fait en effet craindre une nationalisation sur le modèle iranien. Suez ouvre alors un bureau à New York et développe une campagne aux États-Unis pour que lui soit reconnu un statut d'administration internationale, ce qui présenterait l'avantage de la soustraire définitivement des pressions égyptiennes. La Compagnie échoue dans ce dernier plan en raison de l'hostilité de Washington vis-à-vis d'un plan agressif envers l'Égypte. Néanmoins, Suez a bien usé de son poids économique et de l'enjeu qu'elle représente pour le transport des matières premières, notamment le pétrole, pour exercer une pression sur les gouvernements occidentaux.

La Compagnie s'érige ainsi en véritable autorité politique ; les consuls négocient avec elle, quant de son côté, la direction traite directement avec le Vatican, le ministre des Affaires étrangères français ou le haut-commissaire britannique. La Compagnie n'est ni l'instrument de la France, ni celui des Anglais ; mais pragmatique, elle s'appuie sur l'occupation britannique contre le danger égyptien. Cela permet de réviser son image de suppôt de

de trois critères : les actifs possédés à l'étranger, le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger et le nombre d'employés travaillant à l'étranger.

¹⁷ On peut rapprocher cette mutation de celle de la banque d'Indochine, amorcée sous le coup de la décolonisation ; M. Meuleau, *Des Pionniers en Extrême-Orient : histoire de la Banque de l'Indochine, 1875-1975*, Paris, Fayard, 1990.

l'impérialisme européen. Suez demeure une entreprise commerciale indépendante des intérêts politiques, attachée à défendre sa survie économique et usant de relais diplomatiques pour garantir son activité.

Conclusion :

L'étude a tenté de dresser un bilan de l'activité de la plus grande entreprise concessionnaire de l'Égypte contemporaine. Ceci invitait à se pencher sur la médiocre distribution des bénéfices entre l'État et l'entreprise et sur la faible volonté des dirigeants de participer à l'économie nationale ; d'autre part, il convenait de s'attacher à ce que l'on appelle aujourd'hui les « investissements directs »¹⁸. Cette notion, dans le cas de Suez, renvoyait à tous les investissements réalisés sur le domaine de la concession, en particulier ceux touchant au transfert des connaissances et des techniques et à la participation de l'entreprise à l'équipement de la région. Ce dernier point permet d'insister sur les héritages de Suez en Égypte : héritages dans l'exploitation technique actuelle de la voie maritime, héritages dans les paysages avec le maintien et la réappropriation par les Égyptiens des villes et des bâtiments construits par l'entreprise et héritages dans le domaine social ; l'Autorité égyptienne du canal est qualifiée à son tour d'État dans l'État offrant à ses employés des conditions de travail très favorables et se distinguant des autres entreprises du pays par sa politique sociale.

Enfin, l'étude de Suez soulève un axe de réflexion fort d'actualité. Du XIX^e siècle à nos jours, cette entreprise pose la question sur le long terme de l'équipement des pays pauvres et de la gestion des ressources en énergie. Son étude durant sa période égyptienne a le mérite de soulever les enjeux du rôle de l'entreprise multinationale concessionnaire dans la mondialisation économique. La régulation sur les activités concessionnaires demeure aujourd'hui encore un enjeu de développement. Aussi, cette étude encourage-t-elle à poursuivre la réflexion sur l'action des capitaux internationaux sous le système colonial et sous l'angle plus contemporain des rapports entre pays riches et pays pauvres.

¹⁸ Ces derniers sont utilisés pour mesurer la somme des opérations micro-économiques d'une entreprise ; ils sont présentés comme des indicateurs de l'action concrète d'une firme multinationale dans un pays donné.