

Conférence de Georges Pébereau,

président d'honneur de la CGE

Le 11 janvier 2006, Georges Pébereau, ancien Pdg de la CGE, devenue Alcatel, et coauteur avec Pascal Griset du livre L'industrie, une passion française (PUF, 2005) a bien voulu présenter son ouvrage et ses réflexions devant l'assemblée générale de l'AHTI. Cet ouvrage a déjà été brièvement analysé dans le n° 6 des Cahiers. Le verbatim de l'exposé oral ci-dessous a été établi par F. du Castel et soumis aux auteurs. Les sous-titres sont de la rédaction.

Philippe Picard, président de l'AHTI, préside la séance : Nous sommes très heureux d'accueillir Georges Pébereau à l'assemblée générale de l'AHTI 2006, comme auteur d'un livre récent sur l'histoire de la CGE-Alcatel, écrit en collaboration avec notre vice-président Pascal Griset. Cet ouvrage recouvre, à la fois en périodes et en sujets, les intérêts de l'AHTI. Son auteur a été impliqué notamment dans la création du Plan calcul, mais il a surtout été lié à la vie de l'industrie des télécoms comme directeur de la CGE en 1968, puis président dans la période qui commence avec la dérégulation d'AT&T en 1984 et qui s'achève par le rachat de l'ITT en 1986.

L'empire de la CGE

Georges Pébereau : Je vous remercie, monsieur le président, de m'avoir invité, et j'ai le plaisir de voir présent mon co-auteur qui voudra bien ne pas hésiter à me corriger et me compléter. Je ne vais pas essayer de résumer ce livre, mais simplement lancer quelques interrogations en partant du passé, que peu d'entre vous ont connu dans son commencement, sinon Louis-Joseph Libois ici présent, puisque nous avons vécu ensemble cette grande aventure.

Au départ, quand j'ai décidé de quitter le secteur public, parce que j'y avais fait mon temps après avoir dirigé plusieurs cabinets ministériels, je suis allé trouver Georges Pompidou, alors Premier Ministre, pour lui demander l'autorisation de passer dans le privé. Je voulais entrer à la Compagnie générale d'électricité et G. Pompidou, en me donnant son accord, m'a dit : 'Attention, c'est un secteur dangereux, probablement vénal, il faut faire attention à la façon dont l'argent y circule'. J'apporte pourtant le témoignage que, de mon vivant, il y n'y a eu aucune vénalité d'aucune nature dans les relations entre les partenaires publics et la CGE. Le Premier Ministre a ajouté : 'Il y a un autre élément encore plus important à changer, c'est qu'on est en train de payer le téléphone beaucoup trop cher, pour permettre à la Compagnie industrielle des télécommunications, seule société française présente dans le domaine, de vivre et, de ce fait, on donne une rente de situation à l'ITT et à LM Ericsson, dont les frais généraux et en particulier les dépenses de recherche sont amortis sur des volumes beaucoup plus importants. Il faut sortir de ce cercle vicieux.'

Je suis donc entré à la fin de 1968 dans le groupe de la Compagnie générale d'électricité, qui était un conglomérat opérant dans une trentaine de métiers différents, dans lesquels il était le premier ou le deuxième en France, avec un chiffre d'affaires global de l'ordre de 5,5 milliards de francs et un résultat net après impôts de 49 millions. Au moment de la nationalisation, c'est-à-dire en 1981, le chiffre d'affaires était passé à 52,1 milliards de francs, il avait donc pratiquement décuplé, et le résultat à 600 millions, c'est à dire avait été multiplié par 12. En 1987 quand j'ai quitté le groupe, le chiffre d'affaires était de 127 milliards de francs, donc multiplié par plus de 20 depuis le début, et le résultat net après impôts était de 1,5 milliard de francs, donc multiplié par 25. Il faut ajouter qu'il y avait de très importantes réserves dans les comptes, représentant près de deux années de résultats. Ce fut donc une période de croissance exceptionnelle en volume, mais aussi une période de forte rentabilité dans tous les domaines, sachant que le secteur des télécommunications ne représentait que le quart du chiffre d'affaires total de la CGE.

Au terme de cette évolution, qui s'est terminée par la prise de contrôle des filiales de télécommunications d'ITT et la signature des accords avec AT&T dans les secteurs des faisceaux hertziens et de l'espace, nous étions de loin le numéro un mondial dans les télécommunications. Nous avions par ailleurs racheté Framatome et étions aussi le numéro un dans le nucléaire, où nous vendions mondialement des centrales clés en main, avec la partie nucléaire fabriquée par Framatome et la partie classique par Alsthom. Nous étions encore le numéro un mondial dans les accumulateurs alcalins qui équipaient les satellites et les avions à réaction et nous étions le numéro deux ou trois mondial dans le domaine de l'énergie, du transport ferroviaire et des câbles. Par conséquent, c'était un empire gigantesque qui avait été bâti et qui était coiffé par une holding, la Compagnie générale d'électricité. Celle-ci, protégeait les filiales, en y détenant la majorité du capital et leur apportait un soutien industriel et financier. Pour réaliser une OPA sur Alsthom ou Alcatel, il aurait fallu faire une OPA sur la CGE toute entière, ce dont il était facile de se protéger.

Une volonté politique

G. P. : Ce résultat correspondait à notre vision d'alors, qui était de constituer un empire à majorité française, intégrant les leaders mondiaux dans les secteurs choisis, en les protégeant contre des incursions étrangères. Mais comment a-t-on pu en arriver là ? Dans ces temps anciens, il y avait un Président de la République qui s'appelait le général De Gaulle et un Premier Ministre qui s'appelait Georges Pompidou, et il y avait surtout une volonté politique et une ambition industrielle nationale, auxquelles adhérait la totalité des acteurs. Cela n'a évidemment rien à voir avec le laissez aller des vingt dernières années, notamment dans le secteur que je connais le mieux, celui des télécommunications, puisque que j'étais en même temps patron de la holding et patron de la filiale opérationnelle, la Compagnie industrielle des télécommunications, la CIT, devenue CIT-Alcatel, puis Alcatel.

Il y avait, dans le secteur de la commutation électronique, qui s'était installé à Lannion à côté du CNET, une symbiose totale entre les équipes de recherche et les ingénieurs qui fabriquaient des commutateurs électroniques. Un modèle d'ingénieur est François Tallégas, qui sortait du CNET et avait gardé comme correspondants et partenaires les chercheurs du Centre. La symbiose était moins étroite, mais tout aussi réelle, dans le domaine du TGV avec la SNCF et du RER avec la RATP. C'était vrai également avec le CEA et EDF pour l'énergie nucléaire. Dans tous les domaines, il y avait une volonté nationale de performance, qu'il serait injuste d'attribuer à la seule CGE, parce qu'elle était collective et que la CGE en était un acteur, mais pas le seul.

Un deuxième élément important, qui est d'actualité aujourd'hui, c'est la volonté de conduire un effort de recherche considérable et durable. On ne doit pas oublier que la commutation temporelle a apporté une révolution dans les télécommunications, même si aujourd'hui la liaison entre l'informatique et les télécommunications est un lieu commun. En tant que directeur général et président du groupe, je n'ai eu d'autre mérite que de maintenir le cap de manière permanente, comme l'a fait le CNET, quels qu'aient été les critiques et même les échecs, car il y en a eu. C'est comme cela que nous sommes arrivés à une prédominance technique et il ne faut pas oublier, n'en déplaise à nos énarques, que les succès industriels mondiaux résultent, dans la quasi-totalité des cas que j'ai connus, d'une supériorité technique ou technologique, qui a permis de mettre au point avant les autres les produits les plus performants. Il y avait, comme je vous le disais, une volonté politique nationale pour assurer un effort de recherche continu et important. La CIT consacrait plus de 10% de son chiffre d'affaires à la recherche.

A titre d'exemple, toujours dans le secteur des télécommunications, le pari que nous avons fait, au début du temps de Pierre Marzin, était de sortir l'industrie française des télécoms de sa position minuscule par rapport à l'ITT en France, qui représentait 7 ou 8 fois la Compagnie industrielle des télécommunications, alors qu'elle est seulement la 5^{ème} ou la 6^{ème} filiale mondiale d'ITT dans le secteur. En commutation téléphonique, la CIT n'avait pas obtenu de licence d'ITT, mais elle était licenciée de la filiale française de LM Ericsson, qui était elle-même plus grosse que la CIT. Le point de départ était là : licencié de la filiale française d'une société suédoise qui était le numéro 2 en France derrière l'ITT et qui nous interdisait d'exporter.

L'absence de politique industrielle aujourd'hui

G. P. : Il fallait une adaptation permanente, et, je dois dire, assez subtile, au contexte politique national. Avec G. Pompidou, qui était l'ambition nationale incarnée et qui avait une volonté forte et partagée, on choisissait les secteurs dans lesquels le gouvernement estimait qu'à la fin du XX^{ème} siècle la France devrait être compétitive et il se trouvait que la CGE avait trois secteurs sur cinq qui relevaient de cette approche : les télécommunications, le nucléaire et les transports.

Quand Valéry Giscard d'Estaing est arrivé, je me suis dit : 'Voilà un homme que je connais bien, puisque mon frère a été son conseiller technique, je vais aller le trouver et lui proposer de réaliser au plan européen ce qu'on est en train de réussir au niveau national'. Je suis donc allé voir le conseiller technique du président, un garçon très sympathique, et je lui ai dit : 'Voilà ce que je veux aller dire à votre patron'. Il m'a répondu : 'Cher ami, vous n'êtes pas dans l'air du temps ! Le Président de la République considère que la politique industrielle n'existe pas. Dans la période actuelle, il faut que la France, qui est un petit pays, accepte de se positionner dans quelques niches bien définies et de s'y développer. Vous pouvez parler de vos besoins, de votre développement, de l'insuffisance des investissements publics, mais pas de politique industrielle'. Alors, je n'ai pas parlé de politique industrielle.

Dans cette période difficile pourtant, V. Giscard d'Estaing a eu un rôle très positif, en développant massivement les investissements dans le secteur des télécommunications, qui a pu sortir de l'ère artisanale, en lançant le programme des centrales nucléaires et en finançant le TGV. Avec lui, il n'était pas question de poursuivre une politique de développement par croissance externe ambitieuse, par contre ce qui a été réalisé par croissance interne a été très important et extrêmement positif.

Durant le septennat de Giscard, il y avait une technocratie très agissante, qui parlait de libéralisme, mais tombait de temps en temps dans un dirigisme pointilleux. Ainsi, le ministre

de l'Industrie de l'époque, qui était un de mes amis, André Giraud, avait une vision toute personnelle de l'industrie. Il avait décidé qu'on devait s'occuper des composants de l'informatique et il avait choisi l'industriel en charge; tout cela devait être hors du champ de la CGE, qu'il trouvait déjà bien assez puissante, et devait revenir à Saint-Gobain. Le ministre nous a alors convoqués, le président de Saint-Gobain, Roger Martin, et son directeur général, Roger Fauroux, et le président Ambroise Roux et moi-même pour nous dire : 'Voilà ce que j'ai décidé'. Ambroise Roux était fou de rage. Je l'ai réconforté dans la voiture en lui disant : 'On ne peut pas avoir de meilleures conditions de négociation. Les composants électroniques et la fabrication d'ordinateurs sont des secteurs difficiles, dans lequel l'Etat veut faire un travail industriel à l'échelle mondiale ; cela ne peut pas marcher. R. Fauroux est obligé d'acheter la CII et je vais la lui vendre à un excellent prix. Nous serons un des seuls industriels français à avoir gagné de l'argent sur l'informatique'.

Nous avons, dans cette période, fait l'acquisition des Chantiers de l'Atlantique dans des conditions amusantes : Un jour, je rencontre le directeur de cabinet du ministre de l'Industrie, Jacques Darmon, un inspecteur des finances qui avait et qui a toujours beaucoup d'idées. Parmi ces idées, à un moment donné, il me dit : 'Pourquoi diable n'achetez-vous pas les Chantiers de l'Atlantique ?'. Sur le moment, je me suis dit : 'C'est complètement irréaliste, qu'irions-nous faire dans la construction navale ?' Puis, la nuit aidant, j'ai pensé que la question méritait d'être examinée : j'avais un président d'Alstom tout à fait remarquable qui s'appelait Roger Schulz et la trésorerie d'Alstom était au plus bas. Schulz a accepté d'être provisoirement le numéro 2 de la société fusionnée derrière le président des Chantiers de l'Atlantique qui était sensible au prestige. Paribas était l'actionnaire principal des Chantiers et, avec son directeur général, en une nuit l'opération a été bouclée et les finances d'Alstom ont été rétablies. Il était prévu que, dans les trois ans, on revendrait les Chantiers de l'Atlantique, mais je n'étais plus là, malheureusement, et les chantiers sont restés trop longtemps dans le giron d'Alstom. Vous avez vu d'ailleurs comment l'affaire s'est terminée en catastrophe vingt ans plus tard, Alstom étant obligé de recapitaliser massivement les Chantiers avant de les revendre à des Norvégiens.

Le rachat de l'ITT

G. P. : La préface de l'opération ITT est un coup de téléphone du président de Siemens, le docteur Kaske, une chose rare et déjà une marque de considération à l'époque compte tenu de nos tailles respectives. Celui-ci me dit : 'Cher ami, vous avez sûrement reçu un coup de téléphone de notre ami Rand Araskog, le président de l'ITT'. A tout hasard, je réponds affirmativement et il ajoute : 'Il est très embêté parce qu'il y a des erreurs sur une tentative d'OPA sur sa société. Le président de la GEC anglaise (qui est le numéro un britannique dans le secteur des télécoms) a reçu aussi un coup de téléphone analogue. Qu'est-ce que vous en pensez ?' Je réponds que les européens doivent aider ITT et le lendemain matin, je prends le Concorde et arrive dans le bureau d'Araskog pour lui dire : 'Je viens au nom des industriels européens vous apporter un appui que vous n'avez pas sollicité'.

En fait l'OPA a échoué et il ne s'est rien passé, mais Rand Araskog, qui est un homme de qualité, m'a toujours été reconnaissant de cette démarche et quand ITT a cherché à se séparer de ses filiales européennes en télécommunications, le premier interlocuteur auquel il a pensé, c'est Alcatel.

Cela dit, on m'aurait annoncé à mon entrée à la CGE, ou même 10 ans après, que je pourrais prendre le contrôle des filiales de télécommunications d'ITT, j'aurais éclaté de rire. C'était quelque chose de totalement impensable et qui pourtant est devenu possible,

simplement en collant au terrain et en exploitant intelligemment les opportunités qui apparaissaient au plan national et au plan mondial, notamment celles nées de ce qu'on appelait alors la révolution informatique. On ne peut pas dire qu'il y ait eu une véritable programmation, puis un plan d'action.

J'avais auprès de moi, à Alcatel, une équipe exceptionnelle, notamment François Petit, qui a disparu prématurément et était un homme tout à fait exceptionnel, Christian Fayard, François Tallegas, à qui est dû notre succès en commutation électronique, ou Louis Le Saget, admirable patron de la commutation téléphonique classique, et j'oublie bien d'autres membres d'une équipe dans laquelle les ingénieurs des télécommunications ont tenu une place éminente.

La chute d'un empire

G. P. : Que reste-t-il de tout cela ? La réponse est simple : rien. Il reste une société, Alcatel, qui est en réalité un 'avatar' de la Compagnie générale d'électricité que, de proche en proche, mes successeurs ont vidé de sa substance. La CGE possédait Alstom et, pour survivre, elle l'a vendu ; elle possédait la majorité du capital de Framatome et, pour survivre, elle a vendu sa participation ; elle possédait les Câbles de Lyon et la SAFT et, pour survivre, elle les a vendus. Elle a même été jusqu'à vendre notre siège social et la plupart des immeubles dans lesquels elle exerçait ses activités et ce qui reste d'Alcatel elle-même est dérisoire par rapport à l'Alcatel que nous avions bâtie.

Nous pensions, dès les années 1970, que, sur la décennie 1980, on fabriquerait en France et en Europe du *hardware*, et que, sur les années 1990, les fabrications de matériel seraient délocalisées et il était essentiel de rester maître du *software*. C'est pourquoi nous avons monté, avec Georges Besse, la première société européenne dans le domaine des services et de l'ingénierie informatique, la GSI. Alcatel qui a également été vendue à des conditions discutables par mes successeurs.

Nous étions même allés beaucoup plus loin, en accord avec Jacques Dondoux, en mettant en place une société, Cégétel, pour exploiter un premier réseau de télécommunication privé. Jacques Dondoux était prêt à nous faire obtenir une dérogation, pour nous permettre d'apprendre à gérer et exploiter un réseau ; cette société a été vendue par morceaux à la Compagnie générale des eaux et Vivendi Universal ; elle est à l'origine de l'autre Cégétel. Autrement dit, il y avait déjà une préparation prospective de l'avenir à moyen et long terme par une équipe d'hommes qui maîtrisait parfaitement le sujet.

Comment tout cela a-t-il pu être détruit ? La stratégie a d'abord été modifiée, parce que, si j'avais signé des accords avec l'ITT, ce que l'on sait moins bien, c'est que j'avais aussi conclu en parallèle des accords avec AT&T et Philips. AT&T et l'ITT étaient des ennemis irréductibles, et j'ai eu beaucoup de mal à faire cohabiter les deux négociations. Lorsque Rand Araskog se plaignait de mes contacts avec AT&T, je lui répondais que ces négociations avaient pour objet de renforcer, en élargissant son champ d'action, la *joint venture* avec l'ITT. AT&T et Philips étaient associés à l'époque au sein d'APT et avaient une forte position mondiale dans le domaine des faisceaux hertziens, où nous étions faibles, et il nous fallait récupérer cette activité. Les mêmes avaient des activités communes dans le domaine des satellites, où nous étions complémentaires, et qu'il nous fallait aussi récupérer.

Pendant que je négociais sur ces deux points, J. Dondoux, avec qui j'avais une véritable complicité, m'autorisait à négocier, en compensation des abandons de domaines, l'entrée d'AT&T sur le marché français de la commutation publique. Nous étions tout à fait dans la ligne de Georges Pompidou. La concurrence avait été quelque peu biaisée pour nous

permettre d'émerger et, devenus grands, il nous fallait montrer notre compétitivité sur notre marché domestique en concurrence avec le n°2 mondial.

Sur ces entrefaites, Edouard Balladur, qui était devenu ministre d'Etat, chargé de l'Economie, des finances et des privatisations, après avoir été mon collaborateur pendant plusieurs années, et qui n'approuvait pas ma politique d'ouverture américaine, me contraignit à démissionner. Pierre Suard, qui m'avait succédé, n'a pas su lui résister. Les accords avec AT&T n'ont pas été approuvés ; de ce fait on a conservé, alors que Alcatel était devenu le numéro n°1 mondial, le système de contrôle de prix ouvert à tous les abus, ce qui explique les dérives malheureuses qui ont eu lieu à Alcatel, au lieu de garder la concurrence que j'avais moi-même préconisée.

Dans le domaine nucléaire, comme je l'ai dit nous avons réussi à regrouper sous le même actionariat Alstom, qui fabriquait les groupes turboalternateurs, et Framatome, qui réalisait le noyau nucléaire. La CGE vendait ainsi clés en main des centrales nucléaires et, en même temps, EDF vendait l'aide à l'exploitation de ces centrales, comme ce fut le cas en Chine par exemple. Mon successeur, qui n'aimait pas beaucoup les fortes personnalités s'est disputé avec le patron et fondateur de Framatome, Jean-Claude Léni, qui avait une légitimité industrielle. C'est donc J.-C. Léni qui a gagné, en renversant la majorité de Framatome au profit du CEA. C'en était fini des centrales clés en mains vendues par Alstom et Framatome à l'exportation. Ensuite, les français s'étant entrebattus, le CEA a vendu à Siemens 35% de Framatome. Maintenant, les centrales nucléaires vendues clés en mains en Chine le sont avec le concours d'EDF pour l'exploitation, de Framatome pour le niveau nucléaire, mais de Siemens pour la partie classique ! C'est l'une des raisons de la déconfiture d'Alstom. On est arrivé à une situation exactement contraire de ce que nous avons bâti.

Le troisième virage stratégique pris par mon successeur, peut-être le plus grave, concerne le service et l'ingénierie informatiques, dont j'ai parlé tout à l'heure. Georges Besse avait créé le groupe GSI informatique au sein de la CGE. Quand il est parti, j'ai fait nommer E. Balladur comme président de GSI ; avec Jacques Raiman comme directeur général. Au départ, la CGE détenait 100% du capital. Lorsque E. Balladur a été nommé ministre d'Etat, il m'a demandé de nommer J. Raiman président, ce qui me paraissait normal. Mais en même temps, J. Raiman est devenu conseiller officieux de Balladur au Ministère des Finances et des Privatisations, avec des bureaux voisins et communicants. P. Suard, devenu président de la CGE, n'arrivait pas, disait-il, à maîtriser J. Raiman, qui était son camarade de promotion, si bien que l'affaire a été bradée dans un LMBO dont les modalités n'ont jamais été connues. La société a été ensuite revendue à des Américains avec une forte plus-value. Résultat, tout le pan des services et de l'ingénierie, qui était la force de frappe de la CGE pour les années 1990, a disparu.

On a donc connu successivement la dénonciation des accords avec AT&T, le maintien d'un système de contrôle de prix interdisant toute concurrence, la disparition de Framatome, le bradage de GSI Alcatel. Le groupe CGE n'avait plus guère de chances de se retrouver parmi les grands. Incompétence, lâcheté et jeu d'intérêts personnels aidant, il était revenu à son point de départ.

J'ajouterai que les hommes de qualité que j'avais auprès de moi ont été amenés à partir ou ont été éliminés. Le premier était mon directeur général François de Laage de Meux, sans qui je n'aurais rien fait de grand, et qui a été mis sur la touche. Ensuite Christian Fayard, qui a quitté la CGE pour Siemens-France, alors qu'il avait été, avec le CNET et François Tallégas, le père de la commutation électronique, puis J.-C. Léni, qui est resté à la tête de Framatome en la faisant sortir du groupe CGE. Pierre Suard était un bon industriel, au niveau de l'usine et de l'entreprise, mais les problèmes posés à la tête d'un groupe tel que la CGE étaient d'un autre niveau. Et il y avait à côté de lui un inspecteur des Finances, Pierre Bilger,

qui n'avait pas de référence industrielle et qu'il ne fallait donc pas nommer à la tête d'une société industrielle telle qu'Alstom, mais qui aurait été un excellent président de la CGE.

Ce groupe n'avait aucune chance de survivre et il n'a pas survécu. Ce sera ma conclusion.

Le président. Votre exposé était d'un élan tellement passionné qu'on n'a pas osé vous interrompre.

Pour une politique industrielle européenne

G. Pébereau. Si vous permettez, je vais ajouter quelques mots sur les leçons à tirer de cette aventure. D'une part, la première chose pour ce pays, si l'on veut qu'il survive, c'est de le gérer comme une entreprise ayant des comptes équilibrés et des dettes raisonnables. La France est en train de devenir la lanterne rouge de l'Union Européenne. Il est d'autre part indispensable de mettre en place une véritable politique industrielle, comme on avait essayé de faire du temps de G. Pompidou, alors qu'aujourd'hui on fait des rattrapages au coup par coup, avec des succès variés, comme le montre l'affaire Pechiney qu'on avait nationalisée naguère en raison de son importance stratégique et qui se trouve reprise par son concurrent canadien avec l'aval de la Commission européenne qui avait repoussé un projet assurant la survie du groupe français.

Le gouvernement semble oublier que, dans le système capitaliste, le dernier mot revient aux actionnaires, en l'occurrence les fonds d'investissement anglo-saxons. En effet, plus de 45% du capital des entreprises du CAC 40 sont détenus par des fonds de pension ou de fonds de retraite anglo-saxons et in fine ce sont eux qui décident ! Ainsi, ont disparu du patrimoine français, outre Pechiney, Arcelor e Alcatel fusionné avec Lucent. Par ailleurs, le sauvetage d'Alstom n'a été dû qu'à une intervention in extremis de Nicolas Sarkozy et le rattrapage de Sanofi a été aussi un coup de force vis-à-vis des Suisses et des Allemands. Cette politique du coup par coup n'est pas bonne, et nous devons réfléchir à une meilleure maîtrise du capital des groupes industriels de ce pays. Vous allez me dire que je rêve, mais si la France est trop faible pourquoi ne pas conduire une politique industrielle au niveau européen ? Si les Français ont voté non au référendum, c'est parce qu'ils se prononçaient, non sur la constitution de V. Giscard d'Estaing, qui était un indéniable progrès, mais à travers elle, sur le traité de Nice, qui est une véritable humiliation pour la France et qui a été approuvé en catimini sans consulter le peuple. La parité franco-allemande, qui était le fondement même des accords d'origine conclu entre De Gaulle et Adenauer a été abandonnée, et la France était pratiquement ramenée au niveau de l'Espagne et de la Pologne. Ce traité est pour la France un véritable reniement. Je considère le non au référendum comme une chose compréhensible et je crois qu'il y a une autre voie pour faire l'Europe d'une façon intelligente. J'espère que cette voie sera explorée lorsque le pouvoir politique en France sera renouvelé.

Cela étant, est-ce qu'on peut faire quelque chose en Europe ? Je prends l'exemple de l'Allemagne qui a eu du mal digérer la réunification, mais qui aujourd'hui est en plein redressement alors que la France poursuit sa chute. Cette disparité risque de conduire à des catastrophes pour l'équilibre économique du groupe franco-allemand et à de graves difficultés à terme pour l'Euro puisque la situation économique de la France aurait dû normalement conduire à dévaluer la monnaie s'il n'y avait pas eu l'Euro. On peut toutefois espérer que, grâce au rapport de la commission de Michel Pébereau, la dette ne sera pas absente du débat pour les élections présidentielles et que, d'ici là, la compétence et le courage de notre remarquable ministre des Finances, Thierry Breton, permettront de limiter les dégâts.

L'histoire

Le président propose au coauteur Pascal Griset d'ajouter quelques commentaires.

Pascal Griset. Je voudrais remercier Georges Pebereau d'avoir choisi d'écrire ce livre à deux mains, plutôt que de suivre la tradition des livres de chefs d'entreprises qui s'adressent à un journaliste pour offrir une histoire reconstituée, semée de quelques anecdotes. Nous avons voulu faire un vrai livre d'histoire, en distinguant le propos du témoin et le propos de l'historien. Ce sont donc deux discours qui se croisent en essayant de s'équilibrer, qui essaient d'apporter leur contribution respective à l'histoire de l'industrie.

Mais l'exposé de Georges Pébereau va bien au-delà du livre, il montre toute la force de l'entrepreneur, les moments forts et la passion qui ont inspiré le titre du livre. Ce qui m'a frappé, au cours de la longue genèse de ce livre, des nombreuses réunions, du travail de réécriture, des incertitudes parfois, c'est la force qui a habité G. Pébereau et aussi tous ses collaborateurs auxquels il a d'ailleurs rendu hommage. J'ai découvert, à travers les longues interviews que j'ai eu avec les principaux collaborateurs de G. Pébereau, le sentiment d'une équipe réunie autour d'un grand chef d'entreprise, qui devait avoir une forte constance pour tenir dans les tourments, les changements de cap, les réunions de dernière minute. G. Pébereau était certainement quelqu'un avec qui il n'était pas toujours facile de travailler, avec un jugement parfois assez rude, et ceux qui sont restés, qui ont tenu le coup ont gardé un véritable attachement pour leur président. La rencontre avec des hommes qui ont un jugement lucide et ne rendent pas un hommage gratuit était tout à fait passionnante.

J'ai travaillé notamment avec Yves Bouvier, qui a soutenu récemment sa thèse sur l'histoire des relations entre l'Etat et la Compagnie générale d'électricité. Nous avons pu mesurer à cette occasion toute la passion avec laquelle ont été menées les négociations de rachat de l'ITT. Et cela, on ne le retrouve pas dans les archives. Le socle de notre travail d'historiens ne permet pas d'entrer dans l'intimité des décisions. G. Pebereau a joué le jeu de manière remarquable, ce qui nous a permis de faire l'histoire d'une manière un peu différente.

Il y a des transversales qui apparaissent aussi dans les propos de G. Pebereau, par exemple sur les destins différents de la Compagnie générale d'électricité et de Siemens. G. Pebereau a montré comment la CGE avait pris l'ascendant sur Siemens qui était au départ un géant par rapport à la CGE. L'évolution a pris un quart de siècle. C'est sous les quolibets de la communauté financière, que la CGE a spécialisé ses activités, en donnant une visibilité sur chaque métier face au marché, alors que Siemens gardait sa diversité. Et puis il y a eu un renversement et Siemens est devenu le plus grand groupe en Europe, alors que Alcatel a connu un destin, comme le dit G. Pebereau, pas aussi positif qu'il aurait pu l'être.

Il y a ainsi, dans notre projet, la volonté de montrer l'histoire vivante, la force des hommes et leurs hésitations. Je crois qu'on a là de quoi réfléchir sur certaines manières de voir l'histoire industrielle de la France.

La discussion

Le président, avant de passer la parole au public, propose un premier commentaire. Il y a un an l'AHTI a organisé une conférence pour présenter les deux plus grands programmes industriels qui avaient réussi dans le domaine des TIC. Il y avait d'une part le développement de la lignée GCOS7 développée par Bull et d'autre part celui de la commutation temporelle. A la fin de ces conférences, une question posée était : 'Qu'est-ce que vous suggèreriez pour

qu'aujourd'hui on puisse réussir des programmes comme ceux d'il y a trente ans ?'. Alors, je vous pose la même question.

G. Pébereau. Aujourd'hui, chaque fois qu'un problème de présente, on fait un groupe de travail qui remet un rapport, on délivre des crédits un peu partout et on croit que le problème est réglé. Alors que la bonne méthode consiste à avoir une ambition, à définir quelques secteurs clés sur lesquels la France a les moyens d'être un bon compétiteur et d'avoir un champion sur lequel on axe ses efforts. Je parle pour la grande industrie, et non du domaine des PMI, qui doit être traité de manière très dynamique. La méthode qui consiste à faire du coup par coup et des petites actions est à proscrire.

Hier, il y avait une autorité extrêmement efficace pour explorer et sélectionner les choix industriels : il s'appelait le Commissariat général au plan : il a été détruit il y a peu et remplacé par une kyrielle de commissions. Je ne pense pas que ce soit la bonne façon de prendre le problème.

Jean Bellec. Vous aviez parlé d'une expérience européenne possible, mais quand vous avez racheté l'ITT, celle-ci n'avait pas en France son plus gros élément, il y avait aussi la Belgique, l'Espagne, l'Angleterre, etc. Qu'avez vous trouvé dans ces filiales de ITT et comment ont-elles survécu ?

G. Pébereau. Nous sommes là à la fin de ma période, le travail de reprise en main de l'empire de ITT a été mené par Pierre Suard, qui l'a bien conduit après mon départ. Ce que je peux dire c'est que, d'une façon générale, nous avons trouvé des sociétés qui n'étaient pas en très bon état, parce que ITT était une fédération de sociétés plus ou moins dépendantes de chaque gouvernement qui voulait maîtriser ses systèmes de télécommunications, en particulier en commutation. C'est pourquoi j'ai fait entrer, dans le capital de la holding de reprise, les Espagnols et les Belges qui abritaient des filiales importantes. La situation la plus difficile a été celle de l'Allemagne, où le système directoire-conseil de surveillance a été mal maîtrisé au départ.

Le challenge de la fusion était la convergence des systèmes de commutation américains 12-40 et français E 10. Quand il s'était agi d'arbitrer pour savoir si on pouvait utiliser en France et dans le monde le 12-40, sachant qu'Araskog faisait une question d'honneur de le conserver à côté du nôtre, j'ai demandé à François Tallégas et à l'ingénieur allemand qui avait conçu le 12-40 de faire un rapport commun sur les avantages et les inconvénients des deux systèmes. Muni de ce rapport et ayant suivi l'évolution psychologique des deux hommes, j'ai demandé à Jacques Dondoux ce qu'il pensait de la question. Il m'a répondu que le système 12-40 était mondialement plus compétitif que le système que nous avons développé ensemble. Je pense qu'il avait raison et je ne suis pas sûr que ce problème de convergence des deux systèmes ait été traité de façon optimale. La longue coexistence des deux systèmes a été un handicap pour Alcatel.

XXX. Vous avez parlé d'une période où l'industrie française avait un poids et une force. Les choses ont changé depuis lors et le poids de la bourse est très différent dans le jeu des entreprises. Comment pensez-vous qu'on pourrait retrouver un âge d'or aujourd'hui et concilier une politique industrielle et une logique boursière apatride et impalpable ?

G. Pébereau. Votre question est très pertinente : dans le système capitaliste, la décision ultime appartient aux actionnaires, c'est-à-dire pour les entreprises du CAC 40, de façon prépondérante, aux fonds d'investissements anglo-saxons qui ont tendance à privilégier le court terme. Dans ces conditions, je crois qu'une politique industrielle au niveau d'un pays

comme la France, en dehors d'un petit nombre de secteurs, n'est pas possible. Par contre, au niveau de l'Europe, si on voulait le faire réellement, il serait possible pour des pays arrivés à des stades de développement assez similaires de mettre en place une politique industrielle commune.

P. Griset. Sur ce point, je crois que, comme nous l'avons montré dans le livre, il y a eu un moment clé dans l'histoire de notre industrie, dans la période 1986-88. Les nationalisations de 1982 ont été vécues comme un cataclysme par certains d'industriels, mais ont été comprises comme une opportunité par d'autres, c'est-à-dire comme une possibilité de jouer, sous le parapluie de la nationalisation, à différents niveaux. G. Pébureau explique dans le livre comment il a pu, grâce au fait que seule la holding avait été nationalisée, mener une politique de développement, en contrôlant complètement le jeu et en étant protégée des OPA étrangères. D'autres entreprises françaises se sont retrouvées dans cette situation. Il y a donc eu une période qui paradoxalement offrait une sorte de carte à jouer. Mais la politique menée entre 1986 et 1988 a été peu efficace. On se trouvait dans le contexte de changement que subissaient les industries de haute technologie, avec des grandes entreprises contrôlées par l'Etat. Pour sortir de cette situation, il aurait fallu mener une politique patiente de dénationalisation, en organisant réellement un contrôle de ces entreprises, en passant des accords européens et en réfléchissant sur la durée.

On a bidouillé, pardonnez-moi l'expression, un système de 'noyaux durs', qui a entraîné des effets peu désirables dans plusieurs domaines, en ne protégeant les entreprises concernées que pour une durée courte et sans projet industriel. Des gens de talent, qui menaient bien leur entreprise, ont été remerciés de manière rapide et inefficace. Il aurait fallu, au contraire, une vraie réflexion sur le rapport difficile entre les entreprises françaises de haute technologie et la bourse. Il ne m'appartient pas d'apporter des solutions, mais de poser des questions qui demeurent aujourd'hui.

XXX. Une politique industrielle au niveau de l'Europe suppose des marchés européens et une certaine protection. En France, on a connu le développement du téléphone, le nucléaire, le transport aérien, qui correspondaient à une certaine idée de la grandeur de la France. Si vous voulez une politique industrielle européenne, comment répondre à l'industrie de l'électronique qui est en Chine, au développement des logiciels qui se fait en Inde, et à un capital qui est complètement international ? Qu'est-ce que est possible réellement ?

G. Pébureau. Vous posez la véritable question. Une politique industrielle, étant donné les forces et les faiblesses de l'industrie européenne, implique une certaine forme de protectionnisme. L'aventure d'Alcatel, celle d'Alstom étaient fondées sur un protectionnisme et non sur un schéma entièrement libéral. Aujourd'hui que faut-il avoir pour être compétitif dans la grande industrie ? Deux choses : d'une part un marché domestique suffisamment large et protégé et, d'autre part, une puissance politique suffisamment reconnue pour asseoir des positions mondiales. On peut faire du *casting* sur son marché domestique, même si il y a une certaine concurrence. Mais il est évident que quand Bush se déplace pour aller vendre des Boeing, ça marche mieux que si c'était le président du Luxembourg. Quant à la puissance politique, elle n'existe pas en Europe où l'on a commis l'erreur de faire une monnaie commune sans convergence politique et sans politique économique commune. Quand les politiques économiques divergent, les monnaies devraient diverger, ce qu'interdit l'existence de l'euro. Il sera très difficile d'avancer dans une Europe qui concentre ses efforts sur une observation pointilleuse des règles de non-concurrence le plus souvent aux dépens de ses membres. Je rappelle que Péchiney est devenue canadienne sans la moindre observation

de la Commission européenne, qui avait refusé, 18 mois auparavant, le schéma proposé pour assurer sa survie. Il faudrait vraiment un renversement des facteurs.

Michel Atten. Il y a un phénomène qui me frappe dans le développement de la puissance américaine en techniques avancées, depuis la seconde guerre mondiale, c'est l'apport de la recherche, aussi bien dans les sciences dures, les mathématiques et la physique, que dans le management. Or dans votre livre, vous ne parlez jamais de la stratégie de l'entreprise en matière de recherche. Pourtant, le grand succès d'Alcatel s'est appuyé sur une recherche de base conduite par le CNET. Est-ce qu'un problème d'Alcatel n'est pas de n'avoir pas su rebondir et de n'avoir ni consacré suffisamment à la recherche, ni mis la recherche au centre de la stratégie d'entreprise ?

G. Pébereau. Je suis assez d'accord sur ce que vous venez de dire. S'agissant de la percée du groupe CGE à travers Alcatel dans les télécommunications, Framatome dans le nucléaire, Alsthom dans le TGV, le succès a été essentiellement fondé sur un effort de recherche important et durable. S'agissant du problème plus général dans la recherche en France, il me semble qu'il faut distinguer plusieurs facteurs. Le premier impose que les entreprises consacrent à la recherche une part suffisante de leur chiffre d'affaires et le deuxième implique que l'on ne sacrifie pas la recherche dite fondamentale. Il est important d'avoir en même temps une recherche opérationnelle et des recherches à plus long terme. Un troisième facteur est lié à nos structures administratives, qui conduisent à ce que beaucoup de crédits de recherche dépensés par des structures publiques ne conduisent pas à une bonne circulation des connaissances entre le secteur public et le secteur privé. Enfin une quatrième remarque tient à un problème d'efficacité de la recherche publique, quand on compare le CNRS par exemple au CNET à l'époque de L.-J. Libois et J. Dondoux. Ce sont deux mondes différents, avec d'un côté une très bonne articulation avec le secteur industriel et un fonctionnement en vase clos de l'autre.

Le président Une difficulté, en tout cas dans le domaine des télécoms, vient de ce que les opérateurs de taille suffisante sont obligés de conduire leur propre recherche. Mais la tendance est de se limiter à la recherche sur les services, sans se préoccuper des équipements supports. Dans le climat de grande compétition entre les opérateurs, il est encore plus difficile de faire la part des choses entre ceux qui développent les services et ceux qui sont chargés de fabriquer les plates-formes qui vont les supporter. Avant la dérégulation, un tête-à-tête était possible entre opérateurs et industries, aujourd'hui ce n'est plus possible et le rôle de chacun n'est plus aussi bien défini. A France Télécom, la R&D représente encore 3500 personnes, avec pour objectif de sortir quelques 150 produits nouveaux par an. Quelle est la part qui revient à France Télécom pour ses propres besoins et celle qui revient aux fournisseurs et à l'exportation ? Je n'en sais rien.

François Germain. Je pense que le manque français n'est dans l'aboutissement des recherches sur les produits, mais dans l'incapacité de les commercialiser. Nous avons inventé le micro-ordinateur, et nous sommes envahis par des micro-ordinateurs américains, nous avons inventé le protocole OSI et nous sommes envahis par l'IP, etc. J'ajouterais que les micro-ordinateurs américains sont aujourd'hui chinois.

Le président regrette de devoir, compte tenu de l'heure, interrompre une discussion passionnante après un exposé passionné et remercie l'orateur et tous les intervenants.