

Le virage électronique d'une grande entreprise française

Autor(en): **Martin, R.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **39 (1981)**

Heft 4

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-138693>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Le virage électronique d'une grande entreprise française

R. Martin
*Président d'honneur,
Saint-Gobain—Pont-à-Mousson, Paris*

Je dois, à vrai dire, confesser que ma compétence en matière d'électronique en général, et d'informatique en particulier, est extrêmement limitée. J'ai entendu parler de cette dernière il y a une vingtaine d'années, alors que je commençais à avoir quelque responsabilité dans la maison qui m'employait et j'ai suggéré que nous demandions à un spécialiste de venir nous assister de ses conseils. Ainsi est entré chez nous un garçon qui est devenu un ami très cher, mais dont l'apparition dans mon bureau m'a toujours terrorisé en raison du langage qu'il employait. J'ai essayé, sans grands résultats, de lui vanter les commodités du Petit Larousse et j'ai fini par me résigner à ne rien comprendre!

C'est la raison pour laquelle les propos que je vais tenir relèvent beaucoup plus de l'histoire que de l'informatique — ils seraient à peu de choses près les mêmes si Saint-Gobain—Pont-à-Mousson avait cherché les voies de son avenir dans la lingerie féminine — mais les vétérans sont là pour raconter leurs campagnes... Je m'en console. Les hommes n'ont jamais su juger du présent et prévoir l'avenir qu'en faisant appel au passé.

Ma carrière d'industriel a débuté en 1948. J'avais 33 ans, et la Compagnie de Pont-à-Mousson en avait 92. Elle m'engagea comme directeur de son Département sidérurgie. La société dont elle était héritière avait rapidement surmonté les vicissitudes inéluctables des débuts et avait fait fortune en produisant des tuyaux de fonte destinés aux adductions d'eau. A la veille de la Première Guerre mondiale, la moitié de sa production, qui atteignait 150 000 tonnes par an, était exportée aux quatre coins de la planète, ce qui, pour l'époque, représentait une belle audace et une exceptionnelle réussite.

La société s'était aussi intéressée à d'autres activités plus ou moins connexes : aux mines de fer du Bassin de Briey, aux Charbonnages de la Campine Belge et, les circonstances issues de la Première Guerre mondiale aidant, elle avait pris des participations importantes dans la sidérurgie classique.

L'année du centenaire, 1956, marqua l'apothéose de ce Pont-à-Mousson issu du XIX^e siècle. Les mines de Campine, après avoir coûté beaucoup de peine et d'argent, crachaient de l'or. Le gisement de fer lorrain apparaissait encore comme l'une des principales richesses minérales de l'Europe occidentale. Les remaniements structurels intervenus dans les participations sidérurgiques de Pont-à-Mousson en Lorraine, en Sarre, en Luxembourg, avaient mis en lumière sa position considérable dans ce secteur. La production d'acier de Sidelor, augmentée de celles de Dilling et de Hadir, représentait 3 500 000 tonnes d'acier et plaçait le Groupe au tout premier rang des sidérurgistes européens. Hadir brillait d'un éclat sans pareil. Dilling s'était bien remise des destructions de la guerre et l'on continuait d'espérer que la Lorraine imiterait ces exemples édifiants.

Quant aux canalisations en fonte, elles avaient connu une passe difficile. La fragilité de la fonte lorraine imposait de faire des tuyaux lourds ; ce qui encourageait la concurrence des plus légers : amiante-ciment, acier, et surtout le dernier venu, le polychlorure de vinyle. Les gens de Pont-à-Mousson ne renonçaient pas cependant à se battre pour leur tuyau et ils avaient entrepris un effort considérable de recherche et de mise au point pour remplacer la fonte grise classique par la fonte nodulaire, dernière née de la famille des métaux ferreux.

Mais, comme toutes les apothéoses, celle de 1956 ne présageait pas des lendemains qui chantent. La fonte ductile — et ce fut la chance de Pont-à-Mousson — allait tenir toutes ses promesses, mais les choses se gâtaient singulièrement pour le charbon, le minerai de fer, l'acier.

En 1958, alors que le dividende de Beeringen couvrait à lui seul presque la moitié du dividende de la Compagnie, je suggérais à Michel Paul-Cavallier (il allait devenir président de la Compagnie en 1959) de vendre nos participations dans les Charbonnages belges. La statue de son grand-père était le plus bel ornement de la cour du Charbonnage (croyez qu'il y a dans ma remarque beaucoup plus de tendresse que d'ironie) et j'échappai de justesse à une défenestration immédiate. Peu d'années après, le raz de marée du pétrole engloutissait les charbonnages européens et notre pactole belge.

Nous en tirâmes une leçon quant au minerai lorrain qui affrontait des difficultés de même nature. Les progrès accomplis dans la manutention des produits pondéreux et leur transport déchaînaient la concurrence des minerais exotiques riches et purs. Non seulement l'avenir des mines lorraines se trouvait mis en cause, mais aussi celui de nos participations sidérurgiques basées sur elles.

En 1961, d'accord avec nos associés de la Compagnie de la Marine, nous demandâmes à une société d'études économiques extérieure au Groupe d'analyser pour notre compte l'avenir possible de ces établissements. L'étude, élargie ensuite à l'ensemble du bassin sidérurgique lorrain, aboutit à des conclusions d'une grande netteté. Elle préconisait de larges mesures de concentration, permettant une restructuration rationnelle de la production d'acier, dans la perspective d'une régression progressive de la capacité d'ensemble. Elle suggérait la construction immédiate d'une grande usine littorale nouvelle, pour la production de produits plats. De là est née l'usine de Fos-sur-Mer.

Lorsqu'en 1964, à la suite du décès prématuré de Michel Paul-Cavallier, je devins président de Pont-à-Mousson, il restait pour le Groupe à tirer les conséquences pratiques de toutes ces mutations. Nous négociâmes avec le Gouvernement belge notre sortie des Charbonnages et nous prîmes la juste mesure de l'affaire sidérurgique. Il serait hors de propos de reprendre ici l'analyse de cette dernière. Elle nous conduisit à la conviction que toute occasion de désinvestissement dans ce secteur devait être immédiatement saisie.

La première opportunité se présenta en décembre 1965. Nous cédâmes à l'ARBED la participation majoritaire que Pont-à-Mousson et Marine détenaient dans Hadir. La transaction, intervenue à un moment particulièrement favorable, nous apporta une réserve de trésorerie importante, mais il nous fallut neuf années de plus pour en finir avec la sidérurgie, et c'est en 1974 que nous réussîmes à nous défaire des derniers titres détenus par le Groupe.

La mutation de la fonte ductile s'était, entre-temps, pleinement affirmée. Elle avait donné au tuyau de fonte une nouvelle jeunesse, mais quel que fût l'intérêt des activités connexes qui, au long des années, étaient venues dans Pont-à-Mousson parfaire la structure du secteur en question, elles n'étaient pas d'une dimension telle que la société, à la fin des années 60, ne se trouvât, à peu de choses près, ramenée sur ses bases du début du siècle.

Compte tenu de la nature de ses fabrications, et des mouvements de concentration que le développement du commerce international provoquait dans les structures de l'économie mondiale, ces bases étaient trop modestes pour garantir notre indépendance. Notre effort pour les élargir s'orienta d'abord vers une politique de diversification tendant à fédérer des entreprises petites et moyennes dont les activités avaient quelque affinité avec les nôtres. Les résultats se révélèrent décevants. Le style et les méthodes de gestion doivent être adaptés à la dimension de l'entreprise, à la nature des produits fabriqués, et des marchés intéressés. Seul le rapprochement avec une grande entreprise pouvait nous permettre de régler rapidement le problème d'échelle que nous nous posions.

Pendant tout un temps nous nous livrâmes à l'inventaire des alliances possibles, mais c'est le hasard qui nous apporta la solution. Le hasard a joué un grand rôle dans ma vie et dans celle des affaires que j'ai connues, mais les études systématiques, longuement poursuivies, créent la disponibilité d'esprit qui permet de saisir la chance qui passe.

La chance fut ici la fusion avec Saint-Gobain. La doyenne des entreprises françaises — ses origines remontent à 1665 — avait fait l'objet, fin 1968, d'une offre publique d'achat de la part de son concurrent verrier, BSN. L'affaire fit grand bruit. L'OPA échoua, mais Saint-Gobain en sortit avec quelques sérieux problèmes s'ajoutant à tous les autres qui, pour l'essentiel, lui venaient de son grand âge.

A la suite du retrait d'un groupe familial, la Compagnie Financière de Suez était en 1965 devenue le plus important actionnaire de Pont-à-Mousson. En janvier 1969, son président me proposa de rechercher avec Saint-Gobain s'il n'existerait pas des possibilités d'associations sectorielles entre les deux Groupes. Instruit par certaines expériences de Pont-à-Mousson au domaine de la sidérurgie, je répondis que je ne croyais pas à la pérennité des associations de ce genre qui constituaient des bêtes à chagrin d'une efficacité plus que douteuse. J'étais, par contre, disponible pour l'étude d'une fusion pure et simple. Elle fut décidée en juillet 1969 et réalisée en juin 1970. Elle fit couler pas mal d'encre. Un journaliste spirituel écrivit que marier le verre et la fonte constituait l'un des moyens les plus sûrs de casser les vitres.

Cette plaisanterie, qui n'était pas drôle, constituait aussi une erreur d'appréciation. Dans la définition d'un métier, la manière de le faire compte plus que le produit fabriqué et, à cet égard, les métiers de base des deux sociétés présentaient de très profondes analogies. Verre plat, fibre de verre, tuyaux de fonte, relèvent des méthodes de production de masse. Dans les trois cas les sociétés possédaient une position technologique incontestable, soit qu'elles aient été à l'origine même des procédés utilisés (cas des fibres et des tuyaux) soit qu'elles aient totalement maîtrisé un procédé inventé par d'autres (cas du verre plat avec le procédé float). Les sociétés, pour ces trois produits, détenaient en outre, grâce à leurs exportations et à leurs investissements à l'étranger, une part significative des marchés mondiaux correspondants.

La fusion procédait d'un dessein clair: tirer parti de ces analogies pour constituer un groupe industriel dont les divers secteurs d'activité s'épauleraient l'un l'autre face aux aléas de la durée et de la conjoncture. Il restait à préciser ce qu'étaient ces secteurs et à organiser le Groupe en conséquence.

Pour les apports venus de Pont-à-Mousson, les choix n'étaient plus à faire et je viens de dire pourquoi. Pour les apports venus de Saint-Gobain, les décisions de retrait furent dictées, non par une appréciation pessimiste de l'avenir des secteurs intéressés, mais par le fait que Saint-Gobain n'y détenait plus que des participations financières mal structurées et ne correspondant à aucune responsabilité industrielle réelle. Les greniers des grand-mères recèlent parfois des trésors. Le rachat par la Royal Dutch des participations que Saint-Gobain détenait dans ses sociétés françaises de raffinage et de distribution permirent à Saint-Gobain—Pont-à-Mousson de faire face pendant huit ans aux problèmes de financement de son domaine industriel. La vente des domaines immobiliers sans vocation industrielle spécifique accumulés par Saint-Gobain apporta à ce financement un complément non négligeable.

Quant à l'organisation du Groupe, elle ne pouvait que procéder d'une large décentralisation adaptée à sa diversité sectorielle et géographique. Tout le problème, dans ce cas, est de trouver la juste mesure entre la décentralisation souhaitée et les fonctions qui concrétisent la notion même de Groupe. L'opinion publique considère que la fusion de Saint-Gobain et de Pont-à-Mousson fut une opération réussie. J'aurais mauvaise grâce à le récuser. Ma conviction intime est qu'une opération de ce genre n'est jamais que plus ou moins réussie. Nous aurions sûrement pu faire mieux. Nous aurions sans doute pu faire pire. La chance des grands capitaines est que l'histoire ne repasse jamais au même endroit.

Dans la mise en place du Groupe, nous nous efforçâmes de privilégier les études économiques et «le Plan». Très vite, ils nous apportèrent la conviction que les activités traditionnelles héritées de nos sociétés-mères étaient susceptibles d'assurer au Groupe les bases indispensables à son indépendance, sous réserve que nous consentions les efforts de recherche-développement et d'investissement nécessaires. Aucune d'elles, cependant, ne paraissait devoir déboucher sur ce qu'il convient d'appeler les technologies de pointe et le taux d'expansion global semblait tout juste voué à une honnête médiocrité.

Les inconvénients de cette situation n'ont pas besoin d'être soulignés. Les développements récents de la politique internationale, l'affaire du pétrole en particulier, multiplient les incertitudes quant à l'évolution de l'économie mondiale et aux perspectives d'expansion qui lui sont promises. Le besoin d'expansion n'en demeure pas moins latent, en liaison avec le développement démographique qui reste son moteur profond. Une entreprise à vocation internationale affirmée ne peut accepter délibérément de renoncer à l'avenir. L'expansion et la rentabilité qu'elle induit en sont les clefs.

La participation au développement des technologies de pointe est aussi une nécessité psychologique. Le phénomène de la mode joue pour les métiers comme pour la longueur des jupes de nos épouses et, pour attirer à lui les jeunes talents dont il a un besoin constamment renouvelé, le Groupe doit leur offrir la possibilité d'accéder à ces métiers qui portent les rêves de la jeunesse.

Enfin, en toile de fond de ses réflexions, se profile la grande affaire de l'emploi. Tout le talent, tout l'argent que nous pourrions dépenser pour conforter nos métiers traditionnels

pour les maintenir à un haut niveau de compétitivité ne pourront que nous conduire à réduire les effectifs de nos usines. Dans le contexte politique et social des pays industrialisés où nous sommes installés depuis des années, voire des siècles, nous ne pouvons apparaître indéfiniment comme des destructeurs d'emploi. Ainsi nous est très vite apparu le besoin de rechercher une diversification majeure répondant à ces diverses préoccupations. En 1972, pour la première fois, j'ai fait état de notre ambition devant l'assemblée générale des actionnaires de notre Compagnie.

Les conditions à satisfaire ne rendaient pas la recherche facile. Les tentatives de diversification de Pont-à-Mousson, dans les années 60, nous avaient appris qu'un Groupe comme le nôtre n'est pas apte à gérer des entreprises petites ou moyennes. Les dispositifs de gestion que nous savons manipuler les stérilisent ou les écrasent. La taille était donc le premier critère. L'expansion prévisible et la rentabilité espérée en constituaient un autre. Enfin nous ne pouvions rester indifférents au volume des financements qui se révéleraient nécessaires.

Nous nous interrogeons aussi sur le «comment». Quoi qu'on en puisse dire, les grandes entreprises ne sont pas inaptes à l'innovation. Le float de Pilkington, les fibres de verre de Saint-Gobain, la fonte ductile de Pont-à-Mousson, constituent des exemples qui ont suffi à jalonner ma vie et qui concernent tout aussi bien les procédés d'élaboration que les propriétés intrinsèques des matériaux. La fonte et le verre datent de plusieurs millénaires, mais l'on peut tenir pour assuré qu'ils recèlent encore des possibilités, connues ou non, capables d'engendrer de nouveaux bouleversements technologiques. Nos centres de recherche s'efforcent de les déceler, mais ils sont incapables d'articuler le moindre délai et les trois cas rappelés ci-dessus ont démontré qu'entre l'apparition d'une idée de ce genre et le déploiement industriel de ses applications de très longues années peuvent encore s'écouler.

La solution du problème que nous nous posions était donc de chercher hors de nos métiers traditionnels. Dans ceux que nous visions, à l'allure où va le progrès, il eût été dérisoire de prétendre refaire le chemin déjà parcouru par d'autres. Seules des formules d'association nous apportant les hommes et les techniques nécessaires pouvaient nous permettre de prendre le train en marche et de tout faire pour y rester.

Il va de soi que nous étions ouverts à toute formule d'association : rachat d'entreprises existantes, création de filiales communes, voire fusion avec un autre groupe d'une dimension comparable à la nôtre. Tout compte fait la fusion avec Saint-Gobain avait bien été, pour Pont-à-Mousson, une diversification majeure !

Le déroulement, et même l'orientation, des études poursuivies par la Compagnie sur ces idées de diversification ont été influencés au fil des années par les progrès accomplis dans son organisation, par les résultats qu'elle a pu dégager, par l'évolution de l'environnement économique et politique dans lequel ont opéré ses multiples établissements.

Avant 1974, la recherche d'activités nouvelles s'est placée dans le contexte d'une économie mondiale en expansion constante. Elle a été conduite par les moyens propres du Groupe en complément, ou en concurrence, avec les possibilités d'une diversification géographique accrue de nos métiers traditionnels. Je sortirais de mon propos si j'épiloguais sur cette diversification géographique dont l'importance est cependant vitale pour un Groupe largement international. Des enseignements que, sur ce thème, m'ont apportés les études

auxquelles, de près ou de loin, j'ai participé, je ne vous livrerai qu'une seule réflexion : il est, à tous égards, beaucoup plus facile de faire de l'industrie dans les pays déjà industrialisés que dans les autres.

Entre 1974 et 1978, il nous a fallu assumer les conséquences de la crise et du premier choc pétrolier, en un temps où les incertitudes politiques pesaient de plus en plus lourd sur notre gestion et nous interdisaient de conduire avec toute la rigueur et la rapidité requises les aménagements de structure qu'imposaient les circonstances économiques.

Nous n'avons cependant pas renoncé à notre recherche et, en 1974, nous avons demandé au Stanford Research Institute de nous fournir une étude sur les opportunités de diversification sectorielle que l'économie moderne pouvait offrir à un Groupe comme le nôtre. Les indications qu'elle nous a apportées, conjuguées avec nos propres réflexions nourries de la tradition de Saint-Gobain, ont focalisé notre attention sur les perspectives à peu près illimitées de la chimie fine et de la biochimie.

Durant l'année 1977, avec l'assistance d'institutions financières amies, nous avons essayé de préciser les possibilités d'acquisition de sociétés américaines spécialisées dans ces divers secteurs. Nous recherchions une affaire de taille convenable, présentant des affinités avec certains de nos secteurs traditionnels et qui, tout en élargissant nos bases américaines, nous aurait permis des transferts de technologie vers la France et l'Europe. Les pesanteurs de l'époque ne nous ont pas permis de saisir en temps utile les possibilités qui se sont révélées. Lorsqu'une certaine liberté d'allure nous a été rendue, en 1978, d'autres groupes américains ou européens nous avaient devancés.

En janvier 1978, avec l'assistance d'une banque d'affaires américaine que nous connaissons depuis longtemps, Kuhn and Loeb, nous entreprîmes l'analyse de vingt sociétés américaines dont les activités de haute technologie avaient connu, entre 1970 et 1977, des taux de croissance élevés sur le marché américain. Elle nous confirma l'importance considérable des industries électroniques. En août 1978, nous demandâmes cependant au Stanford Research Institute une revue des procédés de conversion biochimique qui, en octobre de la même année, nous conduisit à réfléchir à l'industrie des enzymes. Mais déjà nous avions en vue d'autres horizons.

Le 22 mai 1978, nous avons reçu à déjeuner, au siège de la Compagnie, un important fonctionnaire du Ministère de l'industrie. La question des fibres optiques était à l'ordre du jour. Elle représentait pour Saint-Gobain—Pont-à-Mousson l'une de ses rares ouvertures sur les technologies de pointe. Au moment de prendre congé, notre hôte nous demanda à brûle-pourpoint si, éventuellement, nous ne serions pas intéressés par la fabrication de circuits intégrés. Sur-le-champ, je lui répondis : « pourquoi pas ? ». Je n'ai jamais su si l'interrogation était sérieuse, mais ma réponse était un réflexe venu de tout un passé où j'avais souffert de la condescendance marquée par certains aux industries lourdes productrices de biens intermédiaires ; réflexe venu aussi de la perception que l'occasion était bonne de rendre, une bonne fois, crédibles nos intentions de diversification exprimées depuis des années.

Les conversations rapidement engagées avec le partenaire américain INTEL, que nous proposait l'Administration, n'eurent pas de suite. Elles reprirent quelques mois plus tard avec National Semi-Conductors et aboutirent, le 10 avril 1979, à la constitution d'Euro-technique. Il s'agit d'une association entre la société américaine et Saint-Gobain—Pont-

à-Mousson. La première a reçu, pour l'apport de sa technologie MOS, 49% du capital et recevra une rémunération complémentaire de 44 millions de francs qui lui sera payée par Eurotechnique de 1981 à 1985. Saint-Gobain—Pont-à-Mousson a reçu 51% du capital en contrepartie d'un apport en numéraire de 46 millions, qui sera versé de 1979 à 1985. Le chiffre d'affaires escompté à la fin de la période s'élève à 430 millions de francs. L'usine d'Eurotechnique a été construite au Rousset, près d'Aix-en-Provence. Elle a été inaugurée en novembre 1980.

Mais, avant même que l'affaire des circuits intégrés ne prenne définitivement corps, la preuve nous fut donnée que le geste du 22 mai nous avait valu la crédibilité espérée. Au mois de juillet 1978, l'Administration nous informa officieusement qu'elle verrait avec faveur Saint-Gobain—Pont-à-Mousson assumer le rôle de chef de file industriel dans CII-HB. Cette position me fut personnellement confirmée au plus haut niveau en novembre de la même année.

La Compagnie Internationale pour l'Information—Honeywell Bull est née du rapprochement intervenu, en 1976, entre la Société des Machines Bull, société française privée dont General Electric, puis Honeywell, avaient successivement pris le contrôle, avec la CII, créée par l'Etat en vue d'assurer l'indépendance de la France dans un domaine considéré comme stratégique.

Une société holding, la Compagnie des Machines Bull, CMB, détient 53% de son capital, les 47% restants étant détenus par Honeywell.

Le capital de CMB était réparti entre le public pour 60%, là se retrouvaient les actionnaires d'origine de la Société des Machines Bull, l'Etat pour 20% et une autre société holding, OPAGEP, pour les 20% restants. Le capital d'OPAGEP était à son tour réparti entre la Compagnie Générale d'Electricité, 51%, la Société Générale, et le Crédit Commercial de France, pour 49%.

L'Administration avait acquis la conviction qu'une telle structure n'était pas en mesure d'assurer, au mieux des intérêts de la nation, la place que CII-HB devait tenir dans les développements promis à l'informatique et à ses applications. Elle souhaitait qu'un groupe industriel français de dimension convenable, et ne présentant, du fait de ses activités antérieures, aucun conflit d'intérêts potentiel avec CII-HB, se déclarât disposé à engager les moyens financiers requis en assurant clairement le rôle de chef de file industriel français de l'opération. Saint-Gobain—Pont-à-Mousson paraissait répondre aux conditions posées.

A tous égards, la question méritait de notre part une réflexion approfondie. Pour la conduire sur des bases aussi sûres que possible, nous demandâmes à la société américaine Arthur D. Little une étude sur l'industrie électronique et sur les secteurs de celle-ci qui pourrait répondre aux critères que nous nous étions fixés dans notre recherche de diversification.

Quatre de ces secteurs furent ainsi sélectionnés:

- les composants,
- l'informatique et les équipements de bureau,
- l'électronique industrielle,
- les télécommunications.

Pour compléter notre information extérieure, nous demandâmes en janvier 1979 à CONSULTRONIQUE une étude spécifique sur les forces et faiblesses de CII-HB face aux exigences présentes et futures de son industrie.

Les problèmes de fond que posait l'opération projetée ne pouvaient cependant être réglés que par nous-mêmes et sur nous-mêmes. Le premier venant spontanément à l'esprit était celui de la compétence de Saint-Gobain—Pont-à-Mousson en matière d'informatique. J'ai dit, en guise de propos liminaires, ce qu'il fallait penser de la mienne. Celles qui pouvaient exister au niveau de la Direction générale du Groupe relevaient plus de la mise en œuvre de l'informatique que de l'informatique elle-même. Nous pouvions toutefois légitimement espérer que quelques-unes des jeunes et brillantes intelligences qui se trouvaient là ne resteraient pas longtemps passives dans l'exercice de responsabilités éventuelles dans ce nouveau secteur.

Enfin, tous les échos recueillis étaient unanimes quant à la qualité et à l'efficacité de l'équipe dirigeante en place chez CII-HB. Il était bien dans la logique de l'association que nous recherchions d'intégrer progressivement cette équipe dans le dispositif d'ensemble de Saint-Gobain—Pont-à-Mousson.

Le second problème était celui du marché et de la structure de la concurrence qui y règne. En un mot il avait nom IBM. IBM est l'une des entreprises les plus puissantes du monde; peut-être même la plus puissante, et elle pourrait, sans aucun doute prétendre à un monopole mondial si le monde n'était qu'un vaste marché libre, sans entrave d'aucune sorte. Il existe deux empêchements à la réalisation éventuelle d'une telle ambition. Les dirigeants de IBM sont suffisamment intelligents pour en percevoir le danger. Le président d'une entreprise de moins grande ampleur que IBM, mais dont la position dans sa spécialité est peut-être plus forte encore, m'a confié un jour qu'il avait sérieusement commencé à gagner de l'argent lorsqu'il avait trouvé en face de lui un concurrent valable. Le deuxième empêchement est d'ordre politique. Tant qu'il existera des nations, il existera des gouvernements qui, devant la puissance promise à l'informatique, ne pourront tolérer d'être en ce domaine totalement dépendants d'une entreprise étrangère.

Et ceci nous conduit à un autre problème, celui des relations de CII-HB avec l'Etat. L'existence en France d'un Etat centralisateur intervenant volontiers dans la gestion des entreprises constitue un fait historique fondamental dans la vie économique du pays. L'expérience démontre que, vaille que vaille, les accommodements nécessaires peuvent se trouver, mais j'ai gardé du temps où j'assumais des responsabilités directes dans la sidérurgie le souvenir du cauchemar que représentait la quête permanente des crédits de l'Etat. Il ne s'agit pas là d'une affaire de principe, ni d'une quelconque rancœur à l'égard des fonctionnaires qui furent mes interlocuteurs, mais d'une amputation du libre arbitre incompatible avec la plénitude des responsabilités du chef d'entreprise. La situation financière de Saint-Gobain—Pont-à-Mousson et la nature de ses marchés lui avaient permis d'échapper pendant dix ans à cette dépendance. La prise d'une position importante dans CII-HB impliquait à coup sûr l'abandon d'une part de cette liberté. Nous nous y résignâmes en constatant qu'en des formes très diverses tous les Etats du monde apportent à leurs industries de pointe le soutien des financements publics et qu'il nous fallait choisir entre les contraintes correspondantes, ou l'abandon de nos ambitions.

Enfin se posait un problème de financement que nos disponibilités en trésorerie, soigneusement entretenues, ne pouvaient suffire à résoudre. Les élections de mars 1978 avaient levé certaines hypothèques politiques; nous pûmes engager les actions de restructuration internes qu'imposait l'évolution des conditions économiques mondiales et réaliser à l'automne de la même année une augmentation de capital que nous projetions depuis longtemps. Un désinvestissement important, celui des Maisons Phénix, vint compléter nos réserves mobilisables.

Au début de 1979, nous fîmes part à l'Administration de notre accord pour envisager une reprise des actions de la Compagnie des Machines Bull détenues par OPAGEP. Nous lui laissâmes le soin d'informer la Compagnie Générale d'Electricité de ses intentions et des nôtres. Il s'agissait après tout d'une affaire entre actionnaires de CMB!

Nous nous chargeâmes de notre côté d'approcher Honeywell avec qui nous allions devoir cohabiter dans CII-HB. Malgré l'assurance formelle de notre intention de prendre à terme le contrôle de CMB, notre interlocuteur américain eut quelque peine à percevoir les finesses de ces péripéties gallicanes. Le moment venu il fit jouer jusqu'au dernier jour le délai de trois mois que les conventions constitutives de CII-HB lui laissaient pour dire s'il entendait ou non rester actionnaire de la société après le départ de la CGE.

Celui-ci intervint en septembre 1979. Une société, SOFIMATIQUE, constituée à cet effet, racheta à OPAGEP les actions CMB. Son capital était détenu pour 70% par Saint-Gobain—Pont-à-Mousson, et pour 30% par la Société Générale. Le montant total de la transaction s'éleva à 250 millions de francs. Le chiffre d'affaires de CII-HB a atteint en 1980: 6,3 milliards de francs.

L'information qu'Olivetti, alors en pleine période de redressement, cherchait un partenaire qui lui permettrait d'élargir ses ambitions nous vint à l'automne 1979 de la Banque d'affaires américaine déjà mentionnée. Nous avons de multiples raisons de ne pas refuser l'occasion du dialogue. Saint-Gobain est établie en Italie depuis bientôt un siècle et a presque réussi à faire oublier qu'elle n'est pas italienne. Ses affaires y ont surmonté les péripéties de l'histoire et elle a acquis une connaissance et une admiration certaines pour le pays et pour son peuple. Les études et les consultations, dont nous disposions, nous avaient révélé la complémentarité existant entre l'informatique et l'industrie des équipements de bureau; révélé aussi les perspectives d'avenir de cette dernière. Prendre une participation significative dans Olivetti présentait l'avantage de nous faire pénétrer sur un marché attrayant et d'accroître notre dimension globale dans un secteur d'activité où l'effet d'échelle est capital.

Donner une base européenne à nos positions en ce domaine répondait aussi à notre conviction que l'Europe, si elle veut prendre sa place dans les industries du futur, doit à tout prix trouver des structures industrielles qui, face au Marché commun, éliminent autant que faire se peut les conséquences de la persistance des frontières nationales.

En novembre 1979, nous fîmes appel à QUANTUM CONSULTANT Inc. pour nous éclairer sur la position des productions et des marchés d'Olivetti et les conversations évoluèrent très vite pour déboucher sur un accord définitif le 16 avril 1980.

CADAMAS, société holding, dont Saint-Gobain—Pont-à-Mousson détenait le capital à concurrence de 99,9%, portait 9,7% du capital de Suez et 4,9% du capital de Saint-

Gobain—Pont-à-Mousson. Une augmentation de son capital, d'un montant de 800 millions de francs en numéraire, complétée par un prêt de 200 millions du Crédit National, lui a permis d'acquérir 23,3 % du capital d'Olivetti pour un prix de 1 milliard de francs. Les 800 millions ont été souscrits à raison de 500 millions par SGPM et le reste par des partenaires financiers : Société Générale, Banque Nationale de Paris, Crédit Lyonnais, Crédit Industriel et Commercial, Indosuez, Caisse des Dépôts, Union des Assurances de Paris. La participation de Saint-Gobain—Pont-à-Mousson dans CADAMAS s'est trouvée de la sorte ramenée à 80 %.

La phase ultime, au moins pour l'heure, de l'ensemble de ces opérations, est intervenue le 31 octobre 1980 avec la fusion de CMB et de CADAMAS. Elle s'est faite sur la base d'une action CADAMAS, estimée à 232 francs, contre 4 actions de CMB, évaluées à Fr. 58.— l'une. Saint-Gobain—Pont-à-Mousson détient ainsi 51 % de CMB et contrôle CII-HB. Elle a, au cours de l'automne 1980, acquis en bourse 7 % du capital d'Olivetti pour un montant de 345 millions de francs, de telle sorte qu'elle contrôle maintenant 30 % du capital de cette dernière. Le chiffre d'affaires d'Olivetti s'est élevé en 1980 à 2160 milliards de liras.

Il serait évidemment bien naïf d'escompter que ces positions, conjuguées avec la participation dans Eurotechnique, suffiront à valoriser dans un court délai toutes les complémentarités que recèle le dispositif. La multiplicité des partenaires, les inerties psychologiques inévitables, constituent des freins que seuls la durée et de patients efforts permettront de réduire.

D'ores et déjà, cependant, des relations précises se sont nouées pour que CII-HB et Olivetti coordonnent leurs efforts dans la recherche de nouveaux produits, dans la préparation du futur, et pour qu'Eurotechnique se mette en mesure de leur apporter à cet égard toute l'assistance en son pouvoir.

En appuyant le plus largement possible cette politique de coopération, Saint-Gobain—Pont-à-Mousson affirme, qu'au-delà des opérations financières que je viens de rappeler, c'est bien sa vocation industrielle qu'elle entend maintenir.

Telle est l'histoire que je pouvais raconter. J'ignore si elle comporte quelques enseignements et je le dis sans coquetterie, et sans fausse modestie. Pour moi, en la vivant, j'ai appris beaucoup de choses, mais il est vrai qu'au départ je ne savais rien. La prestigieuse formation d'ingénieur que, le hasard aidant, j'ai en un temps reçue, ne comportait rien concernant l'économie ou la gestion. C'est sans doute la raison pour laquelle les leçons de mon expérience tiennent en des mots très simples.

On m'interroge parfois, et en des termes que j'aurais tort de prendre en mauvaise part, sur la diversification industrielle, ses mystères et ses secrets, mais je ne serais pas honnête de laisser croire que je détiens des secrets alors que je n'ai connu que des problèmes. Pour les deux anciennes, et même très anciennes, entreprises dont j'ai porté la responsabilité, il ne s'agissait pas de se diversifier, mais tout simplement de survivre. J'ai eu la chance d'apprendre très tôt que l'entreprise qui relève du monde des vivants est périssable, et qu'elle ne peut survivre qu'en assumant le risque du changement. J'ai compris quand il en était temps que le pire des risques est de ne pas en prendre. J'ai compris aussi que, dans le jeu de la vie et de la mort, il n'y a pas de moyen terme, et que le pire des bêtises est de les faire à moitié!