

HISTOIRE DE L'ÉNERGIE

6

Yves Bouvier

Connexions électriques

Technologies, hommes et marchés dans les relations
entre la Compagnie générale d'électricité et l'État

1898-1992

HISTOIRE DE L'ÉNERGIE

6

Yves Bouvier

Connexions électriques

Technologies, hommes et marchés dans les relations
entre la Compagnie générale d'électricité et l'État

1898-1992

Introduction

Dans le temps qui s'écoule, rien ne se perd. Mais, petit à petit, tout pâlit, comme ces très vieilles photographies faites sur une plaque métallique. La lumière et le temps effacent leurs traits nets et caractéristiques. Pour reconnaître par la suite le portrait sur la surface devenue floue, il faut le placer sous un certain angle de réflexion. Cependant, un jour, la lumière tombe par hasard sous l'angle voulu et nous retrouvons soudain le visage effacé.

Sandor Marai, *Les Braises*

Il n'importe pas seulement qu'on voye la chose, mais comment on la voye.

Montaigne, *Les Essais*, ch. XIV

Le promeneur parisien qui, après avoir flâné dans les allées ombragées du parc Monceau, rejoindrait les Champs-Élysées au niveau de la place de la Concorde remarquera peut-être, au 54 de la rue La Boétie, l'arc surplombant l'entrée d'un bel immeuble, sur lequel il pourra lire « Compagnie Générale d'Électricité ». Si ses arrêts pour admirer les ouvrages anciens exposés dans les vitrines des librairies du boulevard Haussmann ne l'ont pas mis trop en retard, ou s'il n'est pas trop impatient de consulter le programme de la salle Gaveau qu'il aperçoit déjà à l'angle de l'avenue Percier, peut-être remarquera-t-il, grâce à la transparence des vitres qui ont remplacé depuis longtemps les devantures des commerçants, que l'immeuble n'est pas large et que l'on devine une première cour intérieure. Intrigué, il verra même se profiler une seconde cour et comprendra qu'il est possible de rejoindre ainsi la rue de la Baume, voie parallèle qu'il avait pris soin d'éviter car plus étroite, plus sombre, moins animée que la rue La Boétie.

Peut-être ce promeneur ne verra-t-il même pas l'inscription en fer forgé et, soit que son regard ait été attiré par les affiches colorées claquant au vent de l'autre côté de la rue, soit qu'il ait déjà à l'esprit la majesté de l'obélisque de Louxor, il passera encore une fois à côté de l'un des hauts lieux de la nation. Certes, le siège social de la Compagnie générale d'électricité n'a pas la force politique et symbolique du palais de l'Élysée que le promeneur va longer à quelques rues de là. Pourtant, c'est derrière cette façade presque anonyme que s'est construite l'une des plus puissantes entreprises industrielles françaises.

La Compagnie générale d'électricité, un objet historique déjà étudié

Aborder l'histoire de la Compagnie générale d'électricité n'est pas entrer dans un champ à défricher. Si les publications universitaires sont finalement assez rares, les principaux événements de la vie du groupe sont assez bien connus grâce à l'ouvrage publié au début des années 1990 sous la responsabilité de Jacques Marseille et à l'initiative de la direction de la communication du groupe : *Alcatel-Alsthom, Histoire de la Compagnie Générale d'Électricité*¹.

Il convient de signaler, parmi les travaux universitaires, la thèse de Jules Rapp qui traite de l'histoire de la CGE de 1898 à 1939². Cette monographie suit un plan chronologique, présentant, dans un premier temps, l'histoire de « la CGE jusqu'à la Première Guerre mondiale » en onze chapitres. Suivent trois chapitres sur « les effets des hostilités ». Une troisième partie, en cinq chapitres, étudie les « problèmes entre les deux guerres ». Le travail est utile pour les indications chronologiques et les statistiques constituées et, à défaut d'une publication du travail intégral, les quelques articles qui en ont été tirés ont permis une meilleure connaissance, depuis vingt ans, de l'histoire de la CGE³.

Les autres publications universitaires traitant de la CGE sont des articles éparés⁴, mettant en scène soit la CGE elle-même soit l'une de ses filiales. Certaines de ces filiales, notamment la Société générale d'entreprises, la Compagnie industrielle des télécommunications mais surtout

¹ Jacques Marseille, Albert Broder, Félix Torrès, *Alcatel-Alsthom, Histoire de la Compagnie Générale d'Électricité*, Paris, Larousse, 1992, 479 p.

² Jules Rapp, *Histoire d'une entreprise d'électricité : la Compagnie Générale d'Électricité*, thèse pour le doctorat de 3^e cycle sous la direction de M. Lévy-Leboyer, Université Paris X-Nanterre, 1985, 353 p.

³ Jules Rapp, « Aux origines de la Compagnie générale d'électricité », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n° 6, décembre 1985, p. 103-119 ; Jules Rapp, « CGE et télécommunications : les premiers pas », *Revue française des télécommunications*, n° 59, juillet 1986, p. 54-65.

⁴ On peut néanmoins citer les articles de Philippe Bernard, « Les fondements de l'expansion de la Compagnie générale d'électricité dans les années 60-70 », in J. Marseille (dir.), *Les performances des entreprises françaises au XX^e siècle*, Paris, Le Monde Éditions, 1995, p. 163-175 ; Laurent Citti, « Un grand groupe industriel et l'innovation : Alcatel Alsthom », in Philippe Bernard et Jean-Pierre Daviet (coord.), *Culture d'entreprise et innovation*, Paris, Presses du CNRS, 1992, p. 137-144 ; Dominique Barjot, « Trois groupes face à la nationalisation : Empain, Giros-Huvelin et Compagnie générale d'électricité », in *La nationalisation de l'électricité en France. Nécessité technique ou logique politique ?*, Actes du 11^e colloque de l'AHEF (3-5 avril 1996), textes réunis et édités par Laurence Badel, Paris, AHEF-PUF, 1996, p. 281-296.

Alsthom⁵, ont suscité davantage d'intérêts en raison de leur taille et de leur rôle dans leurs secteurs respectifs. En revanche, certaines filiales importantes, comme les Établissements métallurgiques de Rai-Tillières, les Câbles de Lyon, la Compagnie lorraine d'électricité ou l'Électricité de Marseille, n'ont pas été l'objet d'études, sauf superficielles.

Les relations de la CGE et de l'État comme objet historique

Saisir un groupe industriel et financier de l'ampleur de celui de la Compagnie générale d'électricité, qui a compté, à la fin de la période étudiée, jusqu'à 220 000 salariés, pouvait passer par une étude détaillée de chacune des activités du groupe. Il aurait été possible de juxtaposer les évolutions des différentes filiales en cherchant à mettre en évidence leurs liens. À l'inverse de cette approche internaliste, nous avons privilégié une approche d'emblée globale au cours de laquelle l'entreprise ne se révéla pas un monstre protéiforme mais un objet aux multiples facettes interactives⁶. Non seulement les actions économiques, financières, industrielles, sociales, politiques et culturelles sont en interaction constante mais ces différents pans de l'activité de l'entreprise s'inscrivent dans un environnement qu'elle ne fait pas que subir mais avec lequel elle interagit⁷. En multipliant les angles d'approche, il devient finalement possible de percevoir la complexité d'un groupe qu'une approche détaillée interne n'aurait probablement pas permis d'atteindre.

Pourtant, l'objectif de cette recherche n'est pas d'écrire une monographie de la CGE mais de retracer l'histoire de ce groupe industriel et financier dans ses relations avec les pouvoirs publics. Plus précisément, le projet de recherche consiste à identifier comment les innovations, aussi bien dans les technologies que dans l'organisation du groupe ou dans la perception des marchés, ont pu jouer un rôle, notamment par la lente construction de l'un des fleurons de l'industrie nationale dans ses

⁵ Joseph Kennet, *Belfort – Alsthom, 1869-1970 : hommes et technologie chez un grand constructeur*, thèse de doctorat sous la direction du Pr. R. Girault, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, 1993 ; *Histoire d'Alsthom à Belfort. De la SACM à GEC-Alsthom*, Mulhouse, Grand Bleu, 200 p. ; Françoise Nieto, *MW & km/h. Une histoire d'Alstom*, Spezet, Coop Breizh, 2010, 304 p. ; Robert Belot, Pierre Lamard (dir.), *Alstom à Belfort. 130 ans d'aventure industrielle*, Boulogne-Billancourt, ETAI, 2009, 384 p.

⁶ L'objet d'étude peut bien « être taillé à facettes par la diversité de ses contacts avec le milieu ; mais c'est lui qui transparaît derrière ». Cette phrase d'Armand Wallon, citée par Lucien Febvre dans *Combats pour l'histoire*, s'applique aussi bien aux biographies qu'aux monographies d'entreprise.

⁷ Pap NDiaye, *Du nylon et des bombes. Du Pont de Nemours, le marché et l'État américain, 1900-1970*, Paris, Belin, 2001, p. 23.

interactions avec les différentes administrations et niveaux politiques de décision. Un certain nombre de concepts émergent de façon pratiquement évidente : stratégies, structures, innovation, système technique, organisation, groupe industriel, haute technologie... Pour les définir, il est nécessaire de les replacer dans les courants auxquels ils appartiennent et dont s'inspire ce travail. Ces concepts seront interrogés, évalués, remis en cause parfois, au fil des pages qui suivent.

Une histoire des systèmes techniques

L'histoire des techniques que Lucien Febvre appelait de ses vœux⁸ a pris place, grâce à l'action de François Caron, au cœur de l'histoire économique et sociale⁹. Prolongeant les travaux de Bertrand Gille sur le « système technique », François Caron a montré le rôle des innovations et des innovateurs dans la dynamique de ces systèmes globaux. À sa suite, de nombreux historiens ont étudié les interactions entre technologie et société, technologie et industrie, technologie et politique¹⁰. Défini comme l'ensemble des solidarités des filières techniques à une époque donnée¹¹, le système technique était par nature instable, du fait des zones de « forte inadéquation entre les techniques utilisées et les besoins auxquels elles doivent répondre »¹².

Les conceptions du rapport entre la technologie et la société oscillent, à des degrés divers, entre le déterminisme technologique (qui s'apparente dans une large mesure à une conception de l'évolution technique autonome) et la construction sociale des technologies selon laquelle la technique est avant tout une action humaine, s'insérant dans un contexte complexe, social, politique, économique et culturel¹³. Thomas P. Hughes, dont les

⁸ « Histoire des techniques : une de ces nombreuses disciplines qui sont tout entières à créer – ou presque ». Lucien Febvre, « Réflexions sur l'histoire des techniques », *Annales*, 1935, p. 532-535.

⁹ François Caron, *Les deux révolutions industrielles du XX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 1997, 525 p. ; François Caron, *La dynamique de l'innovation. Changement technique et changement social (XVI^e-XX^e siècle)*, Paris, Gallimard, 2010, 469 p.

¹⁰ Nous renvoyons ici aux thèses de Dominique Barjot, Alain Beltran, Christophe Bouneau, Sophie Chauveau, Marc de Ferrière le Vayer, Pascal Griset, Florence Hachez, Bruno Marnot, Michèle Merger, Muriel Le Roux, Jean-Pierre Williot.

¹¹ Bertrand Gille, *Histoire des techniques*, Paris, Gallimard, La Pléiade, 1978, p. 19.

¹² François Caron, *Le résistible déclin des sociétés industrielles*, Paris, Perrin, 1985, p. 155.

¹³ Leo Marx et Merritt Roe Smith (ed.), *Does Technology Drive History? The Dilemma of Technological Determinism*, Cambridge (Mass.) – Londres, MIT Press, 1994, 280 p. Voir en particulier l'introduction dans laquelle Leo Marx et Merritt Roe Smith distinguent un « hard determinism » pour lequel la technologie s'impose à la société et la façonne à un « soft determinism » qui souligne les conditions sociales nécessaires à l'apparition et au développement d'une technologie.

écrits s'inscrivent dans le courant de la construction sociale des technologies, confère également un rôle éminent aux *system builders*¹⁴. Proche des réflexions de Lewis Mumford qui adopta une vision nuancée de la technologie, mettant en avant aussi bien sa capacité créatrice que destructrice¹⁵, les tenants de la construction sociale des techniques soulignent que celles-ci s'inscrivent non seulement dans des rapports sociaux qu'elles contribuent à remodeler, mais qu'elles sont elles-mêmes le produit d'une configuration sociale. Toutefois, Thomas P. Hughes a pris quelques distances avec cette vision en réintroduisant une dimension temporelle et dynamique dans les rapports entre technologie et société. Son concept de *technological momentum*, défini à de multiples reprises¹⁶, le conduit à distinguer la phase de construction du système technique, au cours de laquelle la société a une influence prépondérante, et la phase de maturité du système technique qui voit, au contraire, la technologie s'imposer largement à la société.

La dynamique des systèmes techniques a été appréhendée par le recours à de nombreux concepts. L'attitude des sociétés, les tensions créées par l'innovation, la réception des nouveaux produits, les recompositions socio-culturelles sont autant d'éléments étudiés par les historiens des techniques¹⁷. Goulots d'étranglement, pression de la demande, poussée de la technologie sont des concepts qui cherchent à établir un lien

¹⁴ Thomas P. Hughes, *Networks of Power. Electrification in Western Society, 1880-1930*, Baltimore, The John Hopkins University Press, 1983, 474 p. ; Wiebe E. Bijker, Thomas P. Hughes, Trevor J. Pinch (ed.), *The Social Construction of Technological System : New Directions in the Sociology and History of Technology*, Cambridge (Mass.), MIT Press, 1993, 405 p. Thomas P. Hughes y définit cette approche : « Parce qu'ils sont inventés et développés par des bâtisseurs de système et leurs associés, les composants des systèmes techniques sont les produits de constructions sociales. [...] Une des premières caractéristiques d'un bâtisseur de système est sa capacité à construire ou à forcer l'unité à partir de la diversité, la centralisation à partir du pluralisme, la cohérence à partir du chaos. Cette construction implique souvent la destruction des systèmes alternatifs » (p. 52).

¹⁵ Lewis Mumford, *Technique et civilisation*, Paris, Seuil, 1950, 415 p. Voir également Rosalind Williams, « Lewis Mumford as a Historian of Technology in *Technics and Civilization* », in Thomas P. and Agatha C. Hughes, *Lewis Mumford. Public Intellectual*, New York, Oxford University Press, 1990, p. 43-65.

¹⁶ « Un système technique peut être à la fois cause et effet, il peut organiser ou être organisé par la société. À mesure qu'ils deviennent plus importants et plus complexes, les systèmes tendent à être plus structurants de la société que structurés par elle. Ainsi, le *momentum* des systèmes techniques est un concept situé quelque part entre les pôles que sont le déterminisme technologique et la construction par la société ». Thomas P. Hughes, « Technological momentum », in Leo Marx et Merritt Roe Smith, *Does Technology Drive History ?*, op. cit., p. 112.

¹⁷ L'un des travaux les plus stimulants est sans conteste celui de Carolyn Marvin, *When Old Technologies Were New. Thinking about Electric Communication in the Late Nineteenth Century*, New York – Oxford, Oxford University Press, 1988, 269 p.

entre techniques et sociétés. Complétés par la dépendance du chemin¹⁸, les « socio-technological complex » ou celui de « technopolitics »¹⁹, ils s'inscrivent dans une approche d'une construction sociale, voire culturelle, des techniques.

Une mention particulière doit être faite à l'approche par les « large technical systems », ces grands réseaux techniques qui sont tout à la fois constructeur d'un nouvel espace et enjeux stratégiques et politiques²⁰. Pascal Griset a montré les relations étroites entre les technologies des télécommunications et les relations internationales²¹. Les réseaux électriques et de télécommunications auxquels participe, à différents niveaux, la CGE s'inscrivent également dans cette filiation conceptuelle²².

Il ne s'agit pas d'adopter ici, on l'aura compris, le point de vue d'une autonomie de la technique. Si l'historien se doit d'interroger de façon critique les concepts qu'il utilise, il lui est tout de même difficile d'adopter pour autant les critiques *a priori* qui ont été popularisées autour de la dénonciation des rôles politiques de la technologie ou d'une aliénation propre à des « sociétés techniciennes »²³. L'histoire des techniques est donc ici une histoire de l'innovation, nécessairement inscrite dans une histoire globale²⁴.

¹⁸ Ce concept qui a connu un grand succès a été défini par Paul A. David, « Clio and the Economics of QWERTY », *American Economic Review*, vol. 75, mai 1985, p. 332-337.

¹⁹ Gabrielle Hecht, « Technology, Politics, and National Identity in France », in Michael T. Allen and Gabrielle Hecht (ed.), *Technologies of Power. Essays in Honor of Thomas Parke Hughes and Agatha Chipley Hughes*, Cambridge, MIT Press, 2001, p. 254.

²⁰ Thomas P. Hughes, « L'Histoire comme systèmes en évolution », *Annales. Histoire, Sciences sociales*, n° 4-5, juillet-octobre 1998, p. 839-857.

²¹ Pascal Griset, *Les télécommunications transatlantiques de la France (XIX^e-XX^e siècles). Entreprise, technologie et souveraineté*, Paris, IDHI-Éditions Rive Droite, 1996, 759 p.

²² Pierre Lanthier, « L'électricité, construction sociale ou système technologique ? Réflexions sur de récentes théories en histoire des techniques », in *Les entreprises et leurs réseaux : hommes, capitaux, techniques et pouvoirs. XIX^e-XX^e siècles, Mélanges en l'honneur de François Caron*, textes réunis par Michèle Merger et Dominique Barjot avec la collaboration de Marie-Noëlle Polino, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 1998, p. 581-587.

²³ Parmi ceux-ci, citons simplement Jacques Éllul, *Le système technicien*, Paris, Calmann-Lévy, 1977, 361 p. ; Jacques Éllul, *Le bluff technologique*, Paris, Hachette, 1988, 748 p.

²⁴ Pascal Griset, Yves Bouvier, « De l'histoire des techniques à l'histoire de l'innovation. Tendances actuelles de la recherche française en histoire contemporaine », *Histoire, économie et société*, 2012, n° 2, p. 29-43.

Une histoire des entreprises comme organisations

Dans le domaine universitaire, les travaux pionniers de Bertrand Gille, Jean Bouvier et surtout François Caron²⁵ ont contribué à montrer l'intérêt de l'étude des grandes entreprises, qu'elles soient bancaires ou industrielles. Depuis le milieu des années 1980, de nombreux travaux, thèses, numéros de revues et livres sont venus confirmer la valeur heuristique de cette perspective²⁶. Nul n'a plus besoin, aujourd'hui, de justifier l'entreprise comme sujet d'étude, comme objet d'histoire.

En intégrant l'histoire des entreprises à l'histoire des organisations, Alfred D. Chandler Jr a fait faire un pas décisif à l'analyse des systèmes complexes²⁷. Toutefois, son approche des managers laisse de côté les ingénieurs du secteur public, si importants en France. Même dans *Organisation et performance des entreprises*, l'État paraît en retrait. La « Business History » française, animée notamment par les écrits de Patrick Fridenson²⁸, bénéficie d'une publication de qualité avec la revue *Entreprises et Histoire*. Désormais, les organisations aussi ont une histoire et peuvent s'ouvrir aux analyses stratégiques développées, par exemple, par Michel Crozier et Erhard Friedberg²⁹. Dans cette perspective, l'entreprise est, comme n'importe quelle organisation, le théâtre de tensions

²⁵ Bertrand Gille, *Les origines de la grande industrie métallurgique en France*, Paris, Domat-Montchrestien, 1947, 212 p. ; Jean Bouvier, *Le Crédit lyonnais de 1863 à 1882, les années de formation d'une banque de dépôts*, Paris, EHESS, 1961, 937 p. ; François Caron, *Histoire de l'exploitation d'un grand réseau. La Compagnie du chemin de fer du Nord, 1846-1937*, Paris, Mouton, 1973, 619 p.

²⁶ Plutôt qu'une énumération nécessairement partielle, nous renvoyons à Alain Beltran, Jean-Pierre Daviet et Michèle Ruffât, « L'histoire d'entreprise en France : essai bibliographique », *Cahiers de l'IHTP*, n° 30, 1995, 117 p. ainsi qu'à Dominique Barjot (dir.), « Où va l'histoire des entreprises ? », *Revue économique*, 2007, n° 1, 306 p.

²⁷ Alfred D. Chandler Jr, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1989, 543 p. ; *La main visible des managers. Une analyse historique*, Paris, Economica, 1988, 635 p. ; *Organisation et performances des entreprises*, 3 tomes, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1993.

²⁸ Patrick Fridenson, *Histoire des Usines Renault, Naissance de la grande entreprise, 1898-1939*, Paris, Seuil, 1972, 359 p. ; Patrick Fridenson, « France : the relatively slow development of big business in the twentieth century », in Alfred D. Chandler Jr, Franco Amatori and Takashi Hikino (ed.), *Big business and the wealth of nations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997, p. 207-245. Patrick Fridenson, « Les organisations, objets d'histoire », *Annales ESC*, 1989, p. 1461-1477.

²⁹ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977, 504 p. ; Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Seuil, 1985, 383 p. ; Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1997, 431 p.

entre acteurs, de rivalités latentes (entre actionnaires et managers, par exemple), de conflits qui rythment la régulation de l'organisation³⁰. La structure même du groupe (organisation multifonctionnelle ou multidivisionnelle, groupe intégré ou holding...) se révèle un enjeu stratégique pour les acteurs.

Si les dirigeants industriels commencent à être bien connus pour le XIX^e siècle, les travaux portant sur le XX^e siècle tendaient à privilégier les scandales et les relations de corruption³¹ même si certaines thèses sortent fort heureusement de ce travers³². Des publications majeures ont récemment apporté les synthèses attendues sur ce sujet³³. Les travaux sur la bourgeoisie française³⁴ ou les monographies sur certaines élites régionales³⁵ ont aussi contribué à enrichir notre réflexion.

L'histoire industrielle, enfin, fut l'objet de plusieurs publications majeures depuis les années 1990³⁶. Décrire les recherches des différents secteurs industriels serait trop long. Mentionnons simplement, pour l'industrie électrique, les thèses stimulantes d'Alain Beltran, François Bernard, Christophe Bouneau, Gabrielle Hecht, Joseph Kennet, Pierre Lanthier, Serge Paquier, Catherine Vuillermot et Denis Varaschin³⁷

³⁰ L'histoire des entreprises est en renouvellement profond depuis une quinzaine d'années, intégrant progressivement des problématiques d'histoire générale. Les questionnements actuels ont été remarquablement présentés dans Philip Scranton, Patrick Fridenson, *Reimagining Business History*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 2013, 260 p.

³¹ Jean Garrigues, *Les patrons et la politique. De Schneider à Seillière*, Paris, Perrin, 2002, 336 p. ; Jean-Noël Jeanneney, *L'argent caché. Milieux d'affaires et pouvoirs politiques dans la France du XX^e siècle*, Paris, Seuil, 1984, 310 p.

³² Bruno Marnot, *Les ingénieurs au Parlement sous la III^e République*, Paris, CNRS Éditions, 2000, 322 p. ; Alexandre Fernandez, *Économie et politique de l'électricité à Bordeaux. 1887-1956*, Talence, Presses universitaires de Bordeaux, 1998, 359 p. ; Jean-Marie Moine, *Les barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine*, Nancy, Éditions Serpenoise, Presses universitaires de Nancy, 1989, 568 p.

³³ Hervé Joly, *Diriger une grande entreprise au XX^e siècle. L'élite industrielle française*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais, 2013, 428 p. ; Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, 1614 p.

³⁴ Adeline Daumard, *Les bourgeois et la bourgeoisie en France depuis 1815*, Paris, Aubier-Montaigne, 1987, 430 p.

³⁵ Bruno Dumons, Gilles Pollet, Pierre-Yves Saunier, *Les élites municipales sous la III^e République. Des villes du sud-est de la France*, Paris, CNRS Éditions, 2002, 210 p.

³⁶ Maurice Lévy-Leboyer (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1996, 550 p. ; Denis Woronoff, *Histoire de l'industrie en France du XVI^e siècle à nos jours*, Paris, Seuil, 1998 (1^{re} éd. 1994), 681 p.

³⁷ Alain Beltran, *La Ville-lumière et la fée électricité. L'énergie électrique dans la région parisienne : service public et entreprises privées*, Paris, IDHI-Rive Droite, 2003, 786 p. ; François Bernard, *L'Alsacienne de Constructions Mécaniques, des origines*

ainsi que l'ensemble des publications de l'AHEF (Association pour l'histoire de l'électricité en France)³⁸, dont *l'Histoire de l'électricité en France*³⁹, puis du Comité pour l'histoire de l'électricité de la Fondation EDF. L'histoire des télécommunications n'a pas, jusqu'à présent, bénéficié d'un semblable engouement. Nous pouvons toutefois mentionner quelques ouvrages⁴⁰ ainsi que les travaux de l'AHTI (Association pour l'histoire des télécommunications et de l'informatique) qui témoignent que cette industrie majeure du XX^e siècle n'a pas été laissée complètement à l'abandon.

Il convient, par précaution, de rappeler que l'histoire des entreprises à laquelle nous aspirons n'a que peu à voir avec l'abondante littérature mettant en scène de médiatiques capitaines d'industrie, pourfendant les collusions, clouant au pilori ou portant aux nues tel ou tel patron. Comme jadis les armées royales ou impériales, les entreprises ont aujourd'hui leurs chroniqueurs. Comme les généraux, les maréchaux et les monarques, les

à 1965, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2000, 480 p. ; Christophe Bouneau, *Modernisation et territoire. L'électrification du grand Sud-Ouest, de la fin du XIX^e siècle à 1946*, Bordeaux, Fédération historique du Sud-Ouest, 1997, 736 p. ; Gabrielle Hecht, *Le rayonnement de la France. Énergie nucléaire et identité nationale après la Seconde Guerre mondiale*, Paris, La Découverte, 2004, 386 p. ; Joseph Kennet, *Belfort – Alstom, 1869-1970, op. cit.* ; Pierre Lanthier, *Les constructions électriques en France : financement et stratégies de six groupes industriels internationaux, 1880-1940*, thèse de doctorat sous la direction du Pr. M. Lévy-Leboyer, Université Paris X-Nanterre, 1988 ; Serge Paquier, *Histoire de l'électricité en Suisse : la dynamique d'un petit pays européen, 1875-1939*, Genève, Éditions Passé-Présent, 1998, 1214 p. ; Catherine Vuillermot, *Pierre-Marie Durand et l'Énergie Industrielle. L'histoire d'un groupe électrique. 1906-1945*, Paris, CNRS Éditions, 2001, 504 p. ; Denis Varaschin, *La Société lyonnaise des Forces Motrices du Rhône (1892-1946). Du service public à la nationalisation*, Le Parnant, La Luiraz, 1996, 3 vols., 1232 p.

³⁸ L'AHEF a publié, entre 1983 et 2000, 36 numéros du *Bulletin d'Histoire de l'Électricité*, les actes d'une dizaine de colloques ainsi que des études sur plusieurs services d'EDF (Collection ELEC). La Fondation EDF poursuit cette diffusion de la recherche à travers la revue *Annales historiques de l'Électricité* ainsi que par la collection « Histoire de l'énergie » chez P.I.E. Peter Lang.

³⁹ Cette histoire a été publiée en trois volumes : François Caron et Fabienne Cardot (dir.), *Histoire de l'électricité en France*, t. 1 : *Espoirs et conquêtes, 1881-1918*, Paris, Fayard, 1991, 999 p. ; Maurice Lévy-Leboyer et Henri Morsel (dir.), *Histoire de l'électricité en France. t. 2 : 1919-1946, L'interconnexion et le marché*, Paris, Fayard, 1994, 1438 p. ; Henri Morsel (dir.), *Histoire de l'Électricité en France. t. III : Une œuvre nationale : l'équipement, la croissance de la demande, le nucléaire (1946-1987)*, Paris, Fayard, 1996, 1196 p.

⁴⁰ Catherine Bertho (dir.), *Histoire des télécommunications en France*, Toulouse, Éres, 1984, 267 p. ; *Le Centre National d'Études des télécommunications, 1944-1974. Genèse et croissance d'un centre public de recherche*, Paris, CRCT, 1990, 351 p. Mentionnons également la parution interrompue des *Cahiers, Histoire télécommunications et sociétés*.

entrepreneurs et grands patrons ont désormais leurs biographes et leurs thuriféraires... mais également leurs pamphlétaires. Ni les libelles élogieux, ni les mazarinades n'ont tout à fait disparu. Ils se sont simplement adaptés aux nouvelles formes de pouvoir. Outre le fait de n'avoir comme objectif que la valorisation du commanditaire, ces réalisations éludent, gommant, obèrent et finissent par reléguer dans l'oubli les tensions, les conflits et parfois même les choix décisifs. En un mot, elles aplanissent là où il faut creuser, présentant une histoire lissée, polie comme un galet, au lieu de rendre compte des aspérités, des anfractuosités et des brèches dans lesquelles s'engouffre l'historien. L'histoire des entreprises faite par les entreprises répond légitimement à une demande sociale, correspond à un besoin de communication de ces entreprises tout autant qu'à un besoin de connaissance de la culture de l'entreprise. Cette histoire économique – bataille, si elle ne satisfait par les exigences intellectuelles du chercheur, doit aussi être consultée car elle a l'avantage de dégager des chronologies, de dresser les portraits des capitaines d'industrie et d'observer les campagnes d'expansion ou de repli stratégique, le plus souvent à partir d'archives inaccessibles au chercheur. Au final, ces chroniques constituent davantage des objets d'étude qu'un corpus de références, même si les informations collectées peuvent être utiles au chercheur.

L'histoire-bataille des entreprises n'a pas à être reléguée, par principe, hors des sources de l'historien mais elle ne peut en aucun cas se substituer aux analyses qui définissent les travaux universitaires, aux concepts qui structurent une réflexion, aux conclusions qui ne sauraient être que provisoires. De nombreux et réels progrès ont été faits en ce domaine dans les années 1980. Le contraste est flagrant entre l'ouvrage réalisé en 1973 pour les 75 ans de la CGE⁴¹ et celui de 1992, commandé à la société Public Histoire et écrit par un groupe d'historiens⁴². Dans le premier, ouvrage de prestige, les textes sont volontiers emphatiques et le récit historique consiste bien davantage en une énumération des moments glorieux de la vie du personnel en activité qu'en une quelconque mise en perspective historique. Dans le second, ouvrage de communication confié à des professionnels, les textes respectent les critères minima du récit historique en étant fondés sur un grand nombre de données et de faits. Les ouvrages de cette histoire économique-bataille, bien qu'étant fondamentalement des produits de communication, constituent la partie

⁴¹ *L'Épopée électrique. Récit du développement de la Compagnie Générale d'Électricité, conté à l'occasion du 75^e anniversaire de sa fondation le 31 mai 1898*, Paris, Régidée, 1973, 301 p.

⁴² Jacques Marseille (dir.), *Alcatel-Alsthom, Histoire de la Compagnie Générale d'Électricité*, *op. cit.*

visible d'un travail universitaire qui a profondément modifié notre perception de l'histoire des entreprises.

Questionnements

De la lecture des ouvrages cités et de l'analyse des archives émergent progressivement des interrogations multiples, foisonnantes et disparates qu'il fallait avant tout organiser, structurer, hiérarchiser. Technologies, hommes et marchés, ce triptyque qui a structuré notre travail correspond aux trois piliers de la relation entre la CGE et l'État.

De l'électricité aux technologies de l'information

La CGE fut portée sur les fonts baptismaux comme une entreprise d'électricité. Un siècle plus tard, elle était le leader mondial des télécommunications. La succession des deux systèmes techniques, celui de l'électricité et celui des technologies de l'information, est la clé de ce basculement. Comment un groupe industriel engagé dans les fabrications d'un système technique donné se réoriente-t-il dans les technologies émergentes d'un autre système technique ? Ce passage suppose des ruptures stratégiques mais s'accompagnent-elles de changements de personnes, voire d'un changement de génération de managers ? Comment coexistent des fabrications relevant de maturités techniques différentes ? Par la formation des scientifiques, des techniciens, des ingénieurs, l'État fut toujours un acteur de l'innovation. Selon quels dispositifs l'innovation s'inscrit-elle dans les rapports de l'État et des entreprises ?

La place de la technologie dans le développement de l'entreprise suscite aussi de nombreuses questions. L'internationalisation de l'économie⁴³ et des technologies nous invite à replacer les activités de la CGE dans l'environnement concurrentiel qu'ont dû affronter ses produits. Comment, alors que les équipementiers du secteur électrique étaient déjà puissants, la CGE s'est-elle imposée comme fabricant de matériels au cours des années 1920 ? De même, comment, dans les télécommunications, est-elle passée, en quelques années, d'un rôle subalterne (constructeur sous licence Ericsson) à celui de leader mondial de la commutation temporelle ? Peut-on observer des ententes, des concurrences ou des partages d'influence avec ses principaux homologues ? Quelles sont les dynamiques des alliances et des transferts de technologie ? À quel moment interviennent les innovations ? Dans quels domaines apparaissent-elles

⁴³ Cette internationalisation est à mettre en parallèle avec le basculement d'une économie de la demande à une économie de l'offre. Patrick Verley, *L'échelle du monde. Essai sur l'industrialisation de l'Occident*, Paris, Gallimard, 1997, 713 p.

déterminantes : est-ce dans l'arrivée d'un ingénieur, dans la recombinaison des filiales, dans l'aboutissement d'un cheminement technologique ?

L'organisation du groupe industriel

Dans l'organisation des entreprises, Alfred D. Chandler Jr a montré le rôle des managers et l'avènement des structures multidivisionnelles. Mais, avec la croissance d'une entreprise comme la CGE, il faut aussi se pencher sur le fonctionnement du « Big Business ». Nous observons le passage de l'homme (l'administrateur délégué) à la Direction générale comme instance de coordination des activités de l'entreprise, du fait de sa croissance. Peut-on observer une recombinaison parallèle des instances de décision ? Par ailleurs, le rapport des stratégies aux structures ne peut s'affranchir, comme semble le faire parfois Alfred D. Chandler Jr⁴⁴, des personnalités des dirigeants et des enjeux de pouvoir. Selon quelles modalités et dans quels objectifs constate-t-on une instrumentalisation des structures par les dirigeants ? Cette question ne se pose pas seulement pour les rapports entre actionnaires (propriétaires) et managers (gestionnaires) mais aussi pour les rivalités internes entre dirigeants.

Pas plus que les entreprises, l'État n'est un bloc monolithique. La variété des acteurs (différents ministères eux-mêmes divisés en services parfois concurrents, collectivités locales, cabinets du Premier ministre ou de la Présidence de la République...), la diversité des enjeux (économiques, sociaux, politiques, diplomatiques) et l'éventail des politiques publiques (subventions, libéralisme, nationalisation...) suffisent à démontrer qu'il est nécessaire d'appliquer aux institutions publiques une analyse en termes d'organisation. Si notre thèse ne pouvait prétendre à une étude de l'État en France au cours du XX^e siècle, de nombreux travaux⁴⁵ nous ont donné des repères dans ce domaine. Peut-on, dès lors, établir des correspondances entre les organisations publiques et l'organisation d'un groupe industriel ? À quels niveaux se placent les relations entre la CGE et l'État ? Qui sont les interlocuteurs ? Comment la CGE put-elle jouer des antagonismes entre institutions publiques, voire même parfois, des conflits hiérarchiques au sein d'un même organisme ? Plus fondamentalement, l'État a-t-il été à l'écoute de la CGE ou a-t-il cherché à lui imposer sa volonté ? N'est-ce pas, aussi, la CGE qui a sollicité, suscité,

⁴⁴ En particulier dans *Stratégies et structures de l'entreprise*, *op. cit.*

⁴⁵ Michel Margairaz, *L'État, les finances et l'économie. Histoire d'une conversion, 1932-1952*, Paris, CHEFF, 1991, 2 vols., 1456 p. ; Laure Quennouëlle-Corre, *La direction du Trésor, 1947-1967, L'État-banquier et la croissance*, Paris, CHEFF, 2000, 693 p. ; Aude Terray, *Des francs-tireurs aux experts. L'organisation de la prévision économique au ministère des Finances (1948-1968)*, Paris, CHEFF, 2002, 683 p. ; Michel-Pierre Chélini, *Inflation, État et opinion en France de 1944 à 1952*, Paris, CHEFF, 1998, 672 p.

voire organisé, l'action publique ? L'intérêt national fut-il un élément de convergence des dirigeants de la CGE et des dirigeants politiques ? Dans l'analyse économique classique, la structuration en groupe industriel serait une alternative au marché. Chandler élude, peut-être parce qu'il ne prend pas en compte le cas de la France⁴⁶, les préoccupations politiques. Dès lors, un groupe comme celui de la CGE relève aussi bien de l'analyse industrielle et financière que de l'analyse des politiques publiques.

État et groupe industriel, destins croisés

La montée en puissance de l'État dans l'économie française, comme acteur et comme organisateur, ne saurait occulter l'importance des entreprises nationales au cours de cette même période. Accélérée par les deux guerres mondiales, la prééminence progressive de l'État doit être mise en regard avec la prééminence parallèle, organiquement liée, des grandes entreprises. La Compagnie générale d'électricité, au même titre que Renault, Pechiney, Thomson, Saint-Gobain, Suez ou la Compagnie générale des eaux, est devenue, en un siècle, l'un des piliers de l'économie nationale. Si les produits commercialisés sous la marque « Alcatel » n'ont pas le prestige des Chanel, Christofle et autres Dior, ils sont connus dans le monde entier et participent, eux aussi, au rayonnement de la France. Alors que de nombreux travaux ont présenté et analysé les politiques publiques⁴⁷, considérer le XX^e siècle comme étant, aussi, celui des entreprises revient à quitter le champ d'étude des politiques économiques pour proposer un travail d'économie politique. Partir de l'entreprise pour comprendre le système économique mis en place sous l'égide de l'État ne relève pas d'une inversion provocatrice des équations économiques ou politiques, mais, au contraire, d'une tentative pour percevoir différemment la construction des structures économiques actuelles tout en redonnant une place centrale aux acteurs que furent les dirigeants des grandes entreprises. C'est pourquoi notre démarche ne passe pas par une nouvelle analyse macro-économique des rapports entre État et entreprises mais par une réintroduction du politique dans la théorie de l'entreprise. Dans

⁴⁶ Les trois volumes qui constituent *Organisation et performances des entreprises* présentent en effet les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'Allemagne avant 1945.

⁴⁷ Robert Delorme et Christine André, *L'État et l'économie. Un essai d'explication de l'évolution des dépenses publiques en France (1870-1980)*, Paris, Seuil, 1983, 760 p., Patrick Fridenson et André Straus (dir.), *Le capitalisme français XIX^e-XX^e siècle. Blocages et dynamismes d'une croissance*, Paris, Fayard, 1987, 427 p., Maurice Lévy-Leboyer et Jean-Claude Casanova (dir.), *Entre l'État et le marché. L'économie française des années 1880 à nos jours*, Paris, Gallimard, NRF, 1991, 694 p. ; Richard F. Kuisel, *Le capitalisme et l'État en France. Modernisation et dirigisme au XX^e siècle*, Paris, Gallimard, 1984 (éd. originale 1981), 477 p. ; André Gueslin, *L'État, l'économie et la société française. XIX^e-XX^e siècle*, Paris, Hachette, 1992, 246 p.

la conquête des marchés comme dans l'élaboration des technologies, le facteur politique est un élément essentiel de son action. Ce facteur ne se résume pas, dans l'action des entreprises, à une simple instrumentalisation des relations personnelles ou des clivages partisans mais constitue une des variables des prises de décision voire un des éléments structurants de chacune de ses actions. Les stratégies des entreprises, parce qu'elles sont le fait d'hommes insérés dans des réseaux d'amitiés et de connaissances autant que le produit des structures déjà établies, sont, par nature, et politiques et économiques.

Tout à la fois client, législateur et planificateur, l'État est une construction socio-politique au même titre qu'un groupe industriel. Naturellement, certaines caractéristiques l'en distinguent, comme le rôle central du système électoral. Toutefois, bien des passerelles peuvent être perçues entre l'évolution de la structure étatique et celle de la CGE. Le recrutement des dirigeants dans les mêmes viviers, la recherche de la rationalisation des structures industrielles par la concentration, l'internationalisation des marchés et des décisions stratégiques en sont les éléments les plus notables. Là encore, la place des hommes a souvent été mise en avant pour évoquer l'intrication des pouvoirs politiques et économiques. N'est-il pas possible de voir, dans cet indéniable « pantouflage », un échange de compétences et la création d'une solidarité privé-public qui est l'une des forces de l'industrie française ? Ces managers issus des plus prestigieuses filières de formation ne sont-ils pas les premiers acteurs de la co-construction de l'État et des groupes industriels ?

Itinéraire proposé

La démarche de l'historien est tributaire de son parcours dans les fonds d'archives et l'itinéraire proposé au lecteur ne saurait être totalement indépendant des déambulations du chercheur. Nous avons bénéficié, dans le cadre de notre recherche, d'un accès privilégié à certaines archives de la CGE (procès-verbaux des conseils d'administration). Celles-ci, conservées au siège social d'Alcatel, n'avaient jamais été consultées puisque Jules Rapp, il y a plus de dix ans, n'avaient vu que quelques extraits de ces documents. Ce fonds inédit constitue le cœur de notre travail et les informations que nous en avons dégagées ont été croisées avec des archives publiques, des archives privées et les sources publiées.

Les sources du groupe CGE sont principalement constituées des procès-verbaux des conseils d'administration (vus au siège d'Alcatel), des assemblées générales (consultés en grande partie aux Archives du Crédit lyonnais mais également au siège d'Alcatel), et des archives des anciennes sociétés d'électricité (consultées au centre des archives historiques d'EDF à Blois). Parallèlement, les archives publiques consultées

correspondent aux fonds de divers ministères (ministère de l'Industrie, du Commerce, des Postes et Télécommunications, des Finances) mais également aux fonds des entreprises publiques EDF, France Télécom et de l'organisme de recherche du CNET (devenu Orange Labs). Diverses autres sources ont joué un rôle important pour ce travail : les carnets de François de Laage de Meux, les documents de Georges Pébereau, Christian Fayard et Pierre Le Roux, les entretiens⁴⁸ réalisés avec plusieurs anciens ingénieurs ou responsables de la CGE et de l'administration.

Pour répondre aux questions qui précèdent sur la base des documents consultés, nous avons organisé notre parcours autour d'une périodisation en trois temps. Une première partie, allant de 1898 à 1936, marque la prééminence donnée à la croissance du groupe dans tous les domaines : conquête des marchés, développement des technologies, croissance de l'influence... C'est au cours de cette période que se tissèrent, concrètement, les stratégies politiques visant à obtenir des marchés par la proximité avec les autorités publiques, qu'elles soient municipales ou nationales. Les liens établis avec l'État constituèrent une trame serrée pour toutes les activités entre 1936 et 1965, bornes chronologiques de notre seconde partie. Ce fut pourtant par l'impulsion des pouvoirs publics mais en cherchant à conquérir une autonomie industrielle que la CGE s'internationalisa et s'imposa sur les marchés mondiaux jusqu'au point d'orgue de 1992, terme de notre étude.

⁴⁸ L'intérêt des entretiens est évident et leur utilisation ne relève pas du seul prétexte méthodologique. Ceux qui ont été utilisés dans cette étude proviennent soit de fonds d'archives comme celui de l'Association Georges Pompidou, soit d'entretiens réalisés à l'occasion de cette thèse. Pour une présentation méthodologique et scientifique, voir Florence Descamps, *L'Historien, l'archiviste et le magnétophone. De la constitution de la source orale à son exploitation*, Paris, CHEFF, 2001, 864 p. Les débats qui ont agité la communauté des historiens il y a une vingtaine d'années se sont largement atténués et, aujourd'hui, l'entretien peut être considéré comme une source au même titre qu'un document écrit.