

SÉNAT

PREMIERE SESSION EXTRAORDINAIRE DE 1982-1983

Rattaché pour ordre au procès-verbal de la séance du 21 décembre 1982.
Enregistré à la Présidence du Sénat le 20 janvier 1983.

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

au nom de la commission des Finances, du Contrôle budgétaire et des Comptes économiques de la Nation (1) sur le contrôle des entreprises publiques : Sociétés industrielles nationalisées par la loi n° 82-155 du 11 février 1982.

Par MM. Edouard BONNEFOUS, Maurice BLIN, Josy MOINET,
René TOMASINI et Henri TORRE,

Sénateurs.

(1) *Cette commission est composée de : MM. Edouard Bonnefous, président ; Henri Duffaut, Jacques Descours Desacres, Geoffroy de Montalembert, Jean Cluzel, vice-présidents ; Modeste Legouez, Paul Jargot, Yves Durand, Louis Perrein, secrétaires ; Maurice Blin, rapporteur général ; René Ballayer, Charles Beaupetit, Stéphane Bonduel, Henri Caillavet, René Chazelle, Pierre Croze, Marcel Debarge, Gérard Delfau, Marcel Fortier, André Fossat, Jean-Pierre Fourcade, Jean Francou, Pierre Gamboa, Henri Goetschy, Robert Guillaume, Marc Jacquet, Tony Larue, Georges Lombard, Michel Manet, Josy Moinet, René Monory, Jean-François Pintat, Christian Poncelet, Mlle Irma Rapuzzi, MM. Joseph Raybaud, Robert Schmitt, René Tomasini, Henri Torre, Camille Vallin.*

SOMMAIRE

	Pages
Avant-propos	3
CHAPITRE PREMIER. — Une situation en voie de dégradation	7
CHAPITRE II. — Compagnie générale d'électricité	14
A. — Un groupe aux activités équilibrées	14
B. — Un groupe en croissance soutenue	20
C. — Une internationalisation croissante des activités	26
D. — Un groupe en bonne santé financière	28
CHAPITRE III. — Thomson-Brandt	34
A. — Un groupe placé au cœur de la filière électronique	35
B. — Un groupe largement engagé dans la compétition mondiale	39
C. — Une brusque dégradation des résultats	44
CHAPITRE IV. — Pechiney-Ugine-Kuhlmann	53
A. — Un groupe composite en forte croissance jusqu'en 1981	53
B. — Une rentabilité récemment dégradée	60
CHAPITRE V. — Rhône-Poulenc	68
A. — Un groupe de stature internationale affecté de sérieux handicaps structurels	69
B. — Une stratégie de redéploiement qui implique un effort important d'investissement et de recherche	77
C. — Des problèmes primordiaux de financement	93
CHAPITRE VI. — Compagnie de Saint-Gobain	99
A. — Saint-Gobain des origines à nos jours, constance et adaptation	99
B. — Une stratégie clairvoyante	106
C. — Une gestion avisée	117
CHAPITRE VII. — Le triple pari des nationalisations	121
A. — Une lourde charge pour l'Etat	122
B. — Des finalités compatibles ?	129
C. — Autonomie de gestion et contrôle public	139
Conclusion	145
Annexes	147
I. — Contrôle du Parlement sur les entreprises publiques (ordonnance du 30 décembre 1958)	147
II. — Liste des rapporteurs du groupe permanent d'étude et d'information sur les entreprises nationalisées	148

AVANT-PROPOS

Le problème posé par le contrôle parlementaire des entreprises publiques a fait depuis de nombreuses années l'objet d'une attention vigilante de la part du Sénat et notamment de sa commission des Finances.

Deux rapports consacrés spécifiquement aux entreprises publiques ont témoigné de ce travail permanent de contrôle et d'information que poursuit la Commission, notamment à l'occasion de la discussion et du vote des lois de finances.

— Dans son rapport d'information publié en 1976 (1), la Commission avait mis en relief l'importance de ces entreprises au sein de l'économie nationale et étudié plus particulièrement trois entreprises nationales : la Société nationale des chemins de fer français (S.N.C.F.), la Régie Renault et Electricité de France.

— Le rapport d'information publié en 1977 (2) était consacré à une étude technique des filiales et des prises de participation des entreprises publiques, illustrée par trois exemples significatifs : la compagnie Air-France, le groupe Elf-Aquitaine et la Régie Renault.

C'est en outre à son initiative que la Cour des comptes a été chargée par l'article 7 de la loi du 22 juin 1976 (3) de « vérifier les comptes et la gestion » des entreprises publiques et d'un grand nombre de leurs filiales et sous-filiales.

Cette réforme revêt une singulière importance dans les circonstances actuelles. Elle suppose toutefois que, pour assister efficacement le Parlement dans sa mission de contrôle, la Cour dispose des moyens tant en personnel qu'en matériel nécessaires à l'exercice de sa nouvelle tâche.



(1) Rapport d'information sur le contrôle des entreprises publiques en 1976 (Sénat, n° 421, session extraordinaire de 1975-1976).

(2) Rapport d'information sur le contrôle des entreprises publiques en 1977 (filiales et prises de participation des entreprises publiques - Sénat, n° 379, seconde session ordinaire 1976-1977).

(3) Loi de finances rectificative pour 1976, n° 76-539 du 22 juin 1976.

A la suite de l'extension considérable du secteur public, décidée par la loi de nationalisation du 11 février 1982, votre commission des Finances doit poursuivre son effort de contrôle et d'information.

Pour ce faire, elle dispose de prérogatives importantes.

Les membres du Parlement désignés pour suivre et apprécier la gestion des entreprises publiques sont habilités en vertu des dispositions de l'ordonnance du 30 décembre 1958 (1), à se faire communiquer tous documents de service, de quelque nature que ce soit, relatifs au fonctionnement des organismes soumis à leur contrôle.

Ils disposent en outre des pouvoirs les plus étendus sur pièces et sur place et, dans ce cas, de tous les moyens matériels de nature à faciliter leur mission.

Le principe de l'audition directe des dirigeants des entreprises publiques par les commissions parlementaires permanentes a été de surcroît rappelé récemment — s'il en était besoin — par une circulaire de M. le Premier ministre en date du 30 octobre 1981.

Ces prérogatives, votre commission des Finances du Sénat a entendu les exercer pleinement à l'égard des entreprises nouvellement nationalisées.

Elle a en conséquence désigné six rapporteurs chargés chacun plus particulièrement de suivre et d'apprécier la gestion d'une ou de plusieurs sociétés nationalisées par la loi du 11 février 1982 (2) afin d'assurer une information régulière du Sénat.

Le présent rapport d'information est consacré aux cinq groupes industriels suivants :

- la Compagnie générale d'électricité ;
- Thomson-Brandt ;
- Pechiney-Ugine-Kuhlmann ;
- Rhône-Poulenc ;
- la compagnie de Saint-Gobain.



Ces cinq groupes affrontent une mutation industrielle et technologique sans précédent, un environnement marqué par la récession économique mondiale qui exacerbe la concurrence sur des marchés qui ont cessé de croître.

(1) Article 164-IV de l'ordonnance n° 58-1374 du 30 décembre 1958, portant loi de finances pour 1959 reproduit dans l'annexe I du présent rapport.

(2) Voir en annexe II la liste des rapporteurs désignés par la commission des Finances et des sociétés dont ils sont chargés de suivre l'évolution.

C'est donc dans des circonstances particulièrement difficiles que ces cinq sociétés voient leurs structures bouleversées. Leurs équipes dirigeantes ont été changées, leur stratégie est encore incertaine et les orientations qui leurs sont fixées semblent parfois contradictoires.

Votre Commission a estimé indispensable, pour être en mesure d'apprécier à l'avenir la qualité de la gestion publique, de confronter les objectifs aux résultats obtenus, bref, de mesurer la cohérence de la politique, économique, industrielle et sociale qui sera menée à travers ces entreprises, d'établir avec objectivité une sorte de « bilan d'entrée » du nouveau secteur public industriel au moment de sa nationalisation.



En présentant ce rapport d'information, votre Commission ne se dissimule pas les difficultés de sa tâche.

Les groupes nouvellement nationalisés font apparaître des structures complexes et mouvantes, des activités très diversifiées, une large implantation internationale.

Mais elle faillirait à sa mission si elle n'entreprenait pas ce travail de suivi et de contrôle du nouveau secteur public.

Car celui-ci conditionnera par ses performances ou ses échecs l'avenir du pays et la place de la France parmi les grandes nations industrielles.

Le présent rapport d'information présenté au nom de la commission des Finances résulte des travaux d'un groupe d'étude réunissant, sous la présidence de M. Edouard Bonnefous, président de la commission des Finances, et de M. Maurice Blin, rapporteur général :

— M. Josy Moinet, rapporteur chargé de suivre et d'apprécier la gestion de la Compagnie générale d'électricité et de la société Thomson-Brandt ;

— M. René Tomasini, rapporteur chargé de suivre et d'apprécier la gestion de la société Pechiney-Ugine-Kuhlmann ;

— M. Henri Torre, rapporteur chargé de suivre et d'apprécier la gestion de la société Rhône-Poulenc S.A. et de la compagnie Saint-Gobain.

Dans le cadre des travaux du groupe d'étude la commission des Finances a procédé aux auditions suivantes :

— Séance du 23 juin 1982 : M. Jean-François Gandois, administrateur général de Rhône-Poulenc S.A.

— Séance du 23 juin 1982 : M. Georges Besse, administrateur général de la société Pechiney-Ugine-Kuhlmann.

— Séance du 7 octobre 1982 : M. Alain Gomez, président-directeur général de Thomson-Brandt.

— Séance du 18 novembre 1982 : M. Jean-Pierre Brunet, président-directeur général de la Compagnie générale d'électricité.

— Séance du 18 novembre 1982 : M. Roger Fauroux, président-directeur général de la compagnie Saint-Gobain.

CHAPITRE PREMIER

UNE SITUATION EN VOIE DE DÉGRADATION

Dans un contexte marqué par un ralentissement durable de la croissance nationale et mondiale (1) dû aux effets du second choc pétrolier de 1979 et au niveau élevé des taux d'intérêt, les cinq groupes industriels français n'ont pas échappé à la crise qui a frappé de nombreux groupes multinationaux.

Les difficultés spectaculaires de la société allemande A.E.G.-Telefunken ou de la firme américaine International Harvester sont à cet égard significatives.

Les groupes français ont connu en effet des évolutions divergentes mais qui traduisent, à une seule exception près — celle de la Compagnie générale d'électricité — une dégradation caractéristique de leurs résultats à la fin de la période 1977-1981.

EVOLUTION DES RESULTATS NETS CONSOLIDÉS (1)

(En millions de francs.)

	1977	1978	1979	1980	1981
Rhône-Poulenc	84	238	791	— 1.947	— 335
P.U.K. (2)	377	261	991	607	— 2.506
Saint-Gobain (3)	642	413	656	831	449
Thomson	356	390	460	502	— 168
C.G.E.	376	417	455	556	586

(1) Part des minoritaires incluse à l'exception de Rhône-Poulenc et Saint-Gobain (part du groupe).

(2) Y compris une provision de 730 millions de francs en 1981 traduisant l'incidence de la cession d'Ugine-Aciers en 1982.

(3) Hors Informatique.

(1) Pour la période de 1977-1981 le taux de croissance annuel du produit intérieur brut s'est établi en moyenne à 2 % pour les pays de la Communauté européenne, de 3 % pour les Etats-Unis et de 2,8 % pour l'ensemble des pays de l'O.C.D.E.

— Rhône-Poulenc qui avait vu une amélioration de ses résultats dès 1978, plus nette encore en 1979, a été frappé par le second renchérissement des produits pétroliers qui sont la matière première de l'activité chimique du groupe puis par la hausse des taux d'intérêt à laquelle la société a été particulièrement sensible en raison de son fort endettement.

La charge des restructurations des secteurs textile et chimique a pesé d'un poids particulièrement lourd sur les comptes de 1980, de sorte que le groupe présente une situation améliorée en 1981.

— Les résultats de Pechiney-Ugine-Kuhlmann se sont également gravement dégradés en fin de période. Aux difficultés de l'industrie des métaux ferreux et cuivreux et notamment d'Ugine-Aciers ainsi que des activités chimiques en 1980 et 1981, s'est ajoutée une évolution particulièrement défavorable du marché mondial de l'aluminium. Comme pour Rhône-Poulenc, la forte hausse du coût de l'énergie et des taux d'intérêt ont aggravé les difficultés du groupe.

— La compagnie Saint-Gobain après avoir enregistré, pendant trois ans, une progression importante de son bénéfice, a subi la récession de ses principaux marchés dans les domaines de l'automobile et du bâtiment, mais son résultat restait encore en 1981 largement positif.

— La situation de Thomson-Brandt, après une suite de quatre exercices bénéficiaires au cours desquels la société a accru substantiellement ses résultats, a connu un brusque retournement en 1981, dû aux difficultés notamment de son activité dans le téléphone et le secteur médical, alors même que son chiffre d'affaires dans les domaines les plus profitables de l'électronique professionnelle connaissait un palier dans sa croissance.

— Seule, la Compagnie générale d'électricité a maintenu un résultat positif croissant au cours des cinq derniers exercices.

Le tableau suivant permet de présenter quelques données significatives de la situation des cinq groupes en 1981, dernier exercice avant leur nationalisation.

ÉLÉMENTS CONSOLIDÉS (1981)

(En millions de francs.)

	C.A. consolidé	Résultat net (2)	Frais financiers nets (4)	Investissement industriel	Dépenses de recherche et développement	Effectifs (en unité)
Rhône-Poulenc	35.929	— 286	2.087	2.435	1.573	89.350
P.U.K.	40.985	(3) — 2.506	2.199	1.756	740	(5) 81.270
Saint-Gobain (1)	43.494	+ 577	1.446	2.511	566	135.560
Thomson	43.657	— 168	988	1.950	4.400	129.000
C.G.E.	52.424	+ 586	429	1.804	2.030	172.500

(1) Hors Informatique.

(2) Y compris part des minoritaires.

(3) Y compris l'incidence de la sortie des aciers spéciaux provisionnée à hauteur de 720 millions de francs.

(4) Excédent des frais financiers sur les produits financiers.

(5) Hors aciers spéciaux (Ugine-Aciers).

Toute comparaison entre les groupes doit être faite avec réserve.

Saint-Gobain, Pechiney-Ugine-Kuhlmann et Rhône-Poulenc exercent l'essentiel de leur activité dans le secteur des biens intermédiaires, la Compagnie générale d'électricité et Thomson dans celui des biens d'équipement.

Ni le volume des investissements industriels nécessaires, ni l'effort de recherche et de développement indispensable ne sont identiques selon les secteurs.

La structure des bilans des différents groupes est, à cet égard, significative. Celle de la C.G.E. et de Thomson comporte une part relativement faible d'immobilisations corporelles (bâtiments, matériel) et une part importante de stock d'équipements en cours de fabrication. Celle des trois autres groupes présente des proportions inverses.

De surcroît, les méthodes comptables notamment de consolidation et de présentation des données communiquées par les groupes ne sont pas toujours homogènes.

Néanmoins, ces groupes présentent trois traits communs.

— Une part importante de leur activité s'exerce à l'étranger.

Mesurée en pourcentage du chiffre d'affaires total et des effectifs employés, l'activité des cinq groupes industriels à l'étranger est considérable.

Les seules exportations des cinq groupes industriels s'élèvent à plus de 61 milliards de francs en 1981. Elles représentent environ 10 % du total des exportations françaises.

ACTIVITES A L'ETRANGER EN 1981

	En pourcentage du C.A. total			Effectifs à l'étranger en pourcentage du total
	Exportations	Ventes des filiales étrangères	Chiffre d'affaires à l'étranger	
Rhône-Poulenc	25	34	59	37
P.U.K.	31,2	26,2	57,4	24
Saint-Gobain	15	51	66	53,4
Thomson	32,1	14	46,1	16,5
C.G.E.	(1) 25,6	8,4	34	23

(1) Y compris chantiers à l'étranger.

Pour les sociétés qui publient cette information, il apparaît également que l'activité des filiales à l'étranger assure une part essentielle des résultats des groupes, leur permettant bien souvent de maintenir des secteurs en difficulté sur le territoire national.

• L'exemple de Pechiney-Ugine-Kuhlmann est, à cet égard, significatif.

RÉSULTATS DE PECHINEY-UGINE-KUHLMANN

(En millions de francs.)

	1977	1978	1979	1980	1981
France	— 100	— 167	+ 234	— 162	(1) — 2.838
Etranger	+ 477	+ 428	+ 757	+ 769	+ 332
Total	377	261	991	607	(1) — 2.506

(1) Y compris provision pour sortie des aciers spéciaux.

• S'agissant de Rhône-Poulenc, la marge opérationnelle (1) générée par les filiales à l'étranger représente en 1981 (2) les trois

(1) Chiffre d'affaires diminué des frais de production, des frais administratifs et commerciaux et des dotations aux amortissements.

(2) Avant éliminations internes.

quarts de la marge totale pour un chiffre d'affaires égal environ au tiers de l'activité du groupe. Les mêmes données pour les seules filiales brésiliennes font apparaître des chiffres respectivement de 45 % (part dans la marge opérationnelle) et de 10 % (part dans le chiffre d'affaires du groupe).

• Enfin, **Saint-Gobain**, pour la sixième année consécutive, a réalisé en 1981 des investissements industriels sur le territoire national pour partie grâce à l'autofinancement dégagé par ses activités à l'étranger.

— **Un volume croissant d'investissements.**

L'ensemble des investissements tant industriels que financiers des cinq groupes industriels a progressé régulièrement de 1977 à 1981 à l'exception du dernier exercice. Le montant total des sommes investies pendant les cinq dernières années s'élève ainsi à près de 54 milliards de francs courants.

TOTAL DES INVESTISSEMENTS BRUTS

(En millions de francs.)

	1977	1978	1979	1980	1981
Rhône-Poulenc	1.620	2.002	2.690	2.866	2.783
P.U.K. (1)	1.377	1.778	1.964	2.298	2.735
Saint-Gobain	2.495	2.791	2.689	3.900	2.736
Thomson	1.012	1.303	1.820	2.130	2.308
C.G.E. (2)	1.133	1.057	1.383	2.464	2.604
Total	7.637	8.931	10.546	13.658	13.166

(1) Investissements Industriels et commerciaux : les autres investissements (540 millions pour la période) de caractère financier n'ont pas été communiqués par exercice.

(2) Matériels donnés en location inclus.

Cet effort d'investissement a entraîné pour certains groupes un endettement important comme en témoigne le montant élevé de leurs frais financiers observé en fin de période (1).

— **Un recours limité aux actionnaires.**

Les actionnaires des cinq sociétés mères nationalisées n'ont apporté sous la forme de souscription en numéraire aux augmentations de capital qu'une somme relativement modeste en 1.371 millions de francs au cours des cinq dernières années.

(1) Voir tableau page 9.

AUGMENTATIONS DE CAPITAL DES SOCIÉTÉS MÈRES

(En millions de francs.)

	Capital et prime	Année
Rhône-Poulenc	474	1979
Saint-Gobain	594	1978
C.G.E.	303	1978
Total	1.371	»

Toutefois, ce montant ne concerne que les souscriptions aux augmentations de capital réalisées par les sociétés mères et ne comprend donc pas les apports qu'ont fournis les actionnaires minoritaires des filiales.

Il ne prend pas en compte d'autre part la conversion progressive en actions (avec prime) des obligations convertibles émises par ces sociétés.

Le caractère modeste de cet apport peut s'expliquer par plusieurs facteurs.

— Le caractère particulier du marché financier français où les émissions d'obligations distancent très largement les émissions d'actions.

Ainsi, de 1977 à 1981, les émissions d'actions de sociétés cotées faisant appel public à l'épargne se sont établies selon le tableau suivant :

ÉMISSIONS BRUTES D' ACTIONS DES SOCIÉTÉS COTÉES (1)

	1977	1978	1979	1980	1981
En milliards de francs	1,1	4,4	3	3,2	2,7
En pourcentage du total des émissions mobilières	1,7	6	3,7	2,4	2

(1) Source rapport Commission des opérations de bourse 1981.

— Les résultats de certains des groupes qui rendaient difficile la sollicitation de leurs actionnaires.

Rhône-Poulenc est *a contrario* un exemple significatif à cet égard. L'amélioration des résultats consolidés en 1978 puis 1979 lui a permis de placer une augmentation de capital en novembre-décembre 1979 pour un montant de 474 millions.

— Le poids du contexte politique.

Annoncée dès 1973, la menace d'une nationalisation de ces sociétés ne pouvait qu'altérer la confiance de l'actionnaire dans les perspectives de la société dont il était propriétaire.

C'est ainsi que le rythme des recours au marché financier a été marqué par les échéances électorales. La compagnie Saint-Gobain et la Compagnie générale d'électricité, par exemple, ont procédé à deux augmentations de capital au lendemain même des élections législatives de 1978.

De même, les émissions d'obligations convertibles placées également par la Compagnie générale d'électricité (350 millions de francs) et Thomson-Brandt (186 millions de francs) se situent-elles l'une et l'autre, en 1975, au lendemain de l'élection présidentielle de 1974.

Il en est également ainsi dans une moindre mesure de Pechiney-Ugine-Kuhlmann (362 millions) en 1976.

CHAPITRE II

COMPAGNIE GÉNÉRALE D'ÉLECTRICITÉ

Fondée en 1898, distributeur et producteur d'électricité puis fabricant de matériel, la Compagnie générale d'électricité est devenue au fil des années un holding puissant aux activités équilibrées.

Avec, en 1981, un chiffre d'affaires de 56.659 millions de francs, un résultat consolidé de 586 millions de francs et des effectifs qui s'élèvent à plus de 180.000 personnes, le groupe se situe au troisième rang des entreprises industrielles françaises (hors énergie) derrière les entreprises du secteur automobile Renault et Peugeot, et constitue par sa taille le premier des groupes nationalisés par la loi du 11 février 1982.

A. — UN GROUPE AUX ACTIVITÉS ÉQUILIBRÉES

La Compagnie générale d'électricité présente la caractéristique de ne pas avoir d'activités industrielles propres. Elle n'emploie ainsi en 1981 que 400 personnes environ alors que les effectifs du groupe s'élèvent à plus de 180.000 salariés. Elle constitue un holding aux multiples filiales et participations.

La Compagnie consolide dans ses comptes plus de 320 sociétés dont une centaine est étrangère. Encore ne s'agit-il que des filiales ou participations ayant une importance significative et dans lesquelles la Compagnie détient directement ou indirectement un contrôle d'au moins 20 % du capital.

Si le groupe a été bâti davantage par des financiers que par des techniciens et si sa diversification a obéi à des critères de stricte rentabilité, le rôle de la société mère ne se limite pas à la gestion des participations ou à l'ingénierie financière mais se manifeste par la définition d'une stratégie de groupe et la coordination des politiques de développement d'un ensemble de filiales dont les activités en apparence très diverses présentent une complémentarité certaine vis-à-vis des clients du groupe.

Les quatre principaux secteurs d'activité du groupe de la Compagnie générale d'électricité sont l'électromécanique et la construction navale, les télécommunications et l'informatique, l'entreprise et l'ingénierie, enfin l'entreprise électrique. Ces quatre secteurs représentent en 1981 plus des trois quarts du chiffre d'affaires consolidé du groupe et près de 80 % des effectifs employés.

Si l'on fait abstraction des activités commerciales et financières du groupe, deux autres secteurs, les câbles et les accumulateurs et piles, bien que ne représentant chacun que 5 à 6 % du chiffre d'affaires total, détiennent des parts de marché importantes tant au plan national que mondial dans des domaines correspondant à des axes de développement du groupe.

**RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES
DU GROUPE C.G.E. EN 1981**

Secteurs	Chiffre d'affaires 1981 (H.T.)	
	En millions de francs	En pourcentage du chiffre d'affaires total
Electromécanique et construction navale	15.580	27,50
Télécommunications et Informatique	10.588	18,70
Entreprise et ingénierie	9.816	17,32
Entreprise électrique	6.807	12,00
Câbles	3.371	5,95
Accumulateurs et piles	3.174	5,60
Matériaux	1.383	2,44
Grand public	892	1,56
Commercial et divers	5.058	8,93
Total	56.659	100

1° L'électromécanique et la construction navale.

Regroupées autour d'Alsthom-Atlantique, filiale cotée en bourse, contrôlées à 65 % depuis 1980 par la Compagnie générale d'électricité, ces activités qui représentent plus du quart du chiffre d'affaires consolidé du groupe se répartissent en plusieurs secteurs :

— La construction navale, résultant de la fusion en 1976 d'Alsthom et des chantiers de l'Atlantique à Saint-Nazaire, représente un secteur où la concurrence est particulièrement vive venant des pays d'Extrême-Orient (Japon, Corée du Sud, Taïwan...). Aussi, une spécialisation dans les navires à forte valeur ajoutée et une diversification vers les usines flottantes et les équipements off shore

ont-elles été amorcées. Le poids de la construction navale qui représente 16 % du chiffre d'affaires du groupe Alsthom-Atlantique va se trouver sensiblement accru du fait de la reprise des chantiers Dubigeon-Normandie spécialisés dans les car-ferries et les sous-marins à propulsion classique dans le cadre d'une restructuration de ce secteur dont Alsthom-Atlantique représenterait l'un des deux pôles de développement.

— La division électromécanique (turbines à vapeur et à gaz, alternateurs, et grosses machines électriques) fournit en groupes turboalternateurs notamment le programme nucléaire français.

— La division mécanique fait porter ses efforts sur le développement des systèmes intégrant les matériels produits (moteur diesel, compresseur, turbine industrielle, chaudronnerie) notamment dans le secteur de l'agro-alimentaire ainsi que sur la robotique.

— La division matériel ferroviaire, à la suite de la reprise à la demande des pouvoirs publics des activités de la Société ferroviaire du Valenciennois (Soferval), constitue le pôle principal, aux côtés du groupement Francorail, de l'industrie ferroviaire française. Elle fournit notamment à la Société nationale des chemins de fer les rames du train à grande vitesse (T.G.V.).

— La division centrale énergétique réalise son chiffre d'affaires dans les équipements centraux ou annexes de production d'énergie. Elle livre des centrales thermiques clef en main.

— L'équipement électrique comprend la division appareillage électrique et les activités dans le domaine des transformateurs condensateurs.

— Enfin, l'activité machines tournantes a fait l'objet au début de 1982 d'une restructuration importante qui s'est traduite par la cession des activités d'Alsthom-Atlantique dans les machines tournantes basse tension (moteurs et alternateurs) à la société Leroy-Sommer.

2° Les télécommunications et l'informatique.

Représentant près du cinquième du chiffre d'affaires du groupe, l'activité télécommunications et informatique est exercée par la Compagnie industrielle des télécommunications C.I.T.-Alcatel et ses filiales.

— C.I.T.-Alcatel, filiale cotée en bourse, contrôlée à 59 % par le groupe C.G.E., occupe une place prépondérante dans le domaine de la télécommunication publique (commutation et transmission). Décidée en 1977 par les pouvoirs publics l'accélération du passage de la technologie des centraux téléphoniques électromécaniques puis semi-électroniques à celle entièrement électronique des centraux dits

« temporels » a entraîné pour C.I.T.-Alcatel une difficile reconversion technique et industrielle. Cette reconversion s'est traduite notamment sur les effectifs de la société qui sont passés en cinq ans de 23.370 à 17.065 personnes (— 27 %) alors que pendant la même période le chiffre d'affaires progressait de plus de 50 %, la fabrication des nouveaux centraux nécessitant en effet quatre fois moins d'heures de travail que la génération précédente.

Cependant, l'avance technique initiale qu'elle possédait et le succès de sa technologie de commutation temporelle E 10, a permis à C.I.T.-Alcatel de surmonter ces difficultés et d'occuper des parts de marché considérables.

La technologie E. 10 a été adoptée au 31 décembre 1981 par 27 pays. Dans 19 d'entre eux, des centraux fabriqués par C.I.T.-Alcatel sont d'ores et déjà en service. Dans le domaine de la commutation numérique, la société détient ainsi, avec 8 millions de lignes en commande ou en service, près de 30 % du marché mondial.

En France, C.I.T.-Alcatel est le premier fournisseur de système de commutation publique avec 45 % du marché national.

Dans le domaine des transmissions, C.I.T.-Alcatel développe, conjointement avec les « Câbles de Lyon » également filiale de la Compagnie générale d'électricité, ses activités dans le domaine notamment des liaisons sous-marines et a été choisie par l'administration des P.T.T. pour la réalisation toujours en collaboration avec les Câbles de Lyon d'une liaison sur fibre optique entre Le Mans et La Flèche et l'étude d'une première liaison optique sous-marine entre le continent et la Corse.

C.I.T.-Alcatel exerce également son activité dans le domaine des composants. A la suite d'accords passés avec la société américaine Semi Process Inc., dans laquelle elle a pris en 1980 une participation de 25 %, C.I.T.-Alcatel a créé la société Semi-conducteur Alcatel pour fabriquer les composants spécifiques nécessaires aux matériels de télécommunications.

Enfin C.I.T.-Alcatel est présente dans le secteur de la machine-outil (usine de Graffenstaden) et de la mécanique de précision, domaine dans lequel la société développe une gamme d'équipement pour la production de circuits intégrés.

— Filiale de C.I.T.-Alcatel, la Compagnie générale d'électronique Alcatel-Electronique constitue un holding qui assume la responsabilité de la gestion d'un ensemble de sociétés industrielles et commerciales qui exercent leurs activités dans :

- la télécommunication privée (Télic-Alcatel et la Générale de service Alcatel qui regroupe les installateurs de télécommunications) ;
- la péri-informatique (Transac-Alcatel) ;

- le traitement du courrier (S.M.H.-Alcatel et Friden-Alcatel, société américaine rachetée en 1979) ;

- les automatismes et systèmes informatiques civils ou militaires (Compagnie générale d'automatisme-Alcatel, l'Electronique des véhicules et des réseaux-Alcatel, et Sintra-Alcatel, filiale cotée en bourse) ;

- l'opto-électronique qui constitue un des pôles du développement du groupe autour de Cilas-Alcatel (fabrication de lasers) et de deux sociétés acquises en 1981, Soro-Electro-Optics et Barbier-Bénard-Turenne ;

- les services informatiques (Générale de service informatique-Alcatel).

Ainsi, le groupe C.G.E. qui, en 1979 s'était retiré du secteur de la grande informatique en cédant au groupe Saint-Gobain - Pont-à-Mousson ses intérêts dans C.I.I.-Honeywell Bull s'est largement engagé au travers d'Alcatel-Electronique sur les marchés en forte expansion de la télématique et de la bureautique.

Son plan de développement « bureautique » a été approuvé en 1980 par le Comité d'orientation pour le développement des industries stratégiques (C.O.D.I.S.).

En 1980, en prenant le contrôle conjointement avec Thomson-C.S.F. de Locatel qui dispose d'un millier de points de vente grand public en métropole, en reprenant les activités bureautique du groupe anglais Vickers et tout spécialement du réseau international de Ronéo qui dessert plus de 500.000 clients dans 80 pays, le groupe s'est doté d'importants moyens de diffusion de ses produits ainsi que de ceux du département transmission de C.I.T.-Alcatel dans le domaine de la télécopie.

3° L'entreprise et l'ingénierie.

Au premier rang de la profession en France, troisième en Europe, l'ensemble constitué autour de la Société générale d'entreprise (S.G.E.), filiale cotée en bourse du groupe de la Compagnie générale d'électricité, regroupe les activités de bâtiment et de génie civil avec des possibilités d'intervention dans presque toutes les zones géographiques du monde.

Ayant pris en 1980 le contrôle de Sainrapt et Brice puis, en 1981 conjointement avec la Compagnie française des pétroles, une participation majoritaire dans la Compagnie générale Doris qui exerce son activité dans le secteur off-shore, le groupe de la S.G.E. a poursuivi sa croissance externe en acquérant au début de 1982 la majorité du capital de la société Cochery spécialisée dans les travaux routiers, prenant ainsi la tête des grands groupes français de l'industrie routière.

Cette dernière prise de contrôle devrait renforcer en 1982 la part dans le chiffre d'affaires consolidé total de l'activité entreprise et ingénierie qui s'établit en 1981 à plus de 17 %.

4° L'entreprise électrique.

C.G.E.-Alstom et ses filiales dont la société Comsip-Entreprise, contrôlée depuis 1980, réalisent 12 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe. Elles assurent une couverture complète de la branche entreprise et équipements électriques ou électroniques dans les trois marchés de l'énergie, de l'industrie et des infrastructures et dans les trois techniques de l'électricité, des automatismes et de l'instrumentation.

5° Les câbles.

La société des Câbles de Lyon, qui réalise avec ses filiales près de 6 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe en 1981, a enregistré au cours des derniers exercices une forte croissance externe.

Après la prise de contrôle en 1979 de la société française des Laminoirs, Tréfilerie, Câblerie de Lens, en 1980 de la société grecque Chandris Câbles, en 1981 de la société américaine Chester Cables, les Câbles de Lyon, à la suite d'un protocole conclu à la fin de 1981 et qui a donné lieu à un accord définitif en juillet 1982, ont pris le contrôle de la société Kabelmetal Elektro qui occupe en Allemagne une des toutes premières places dans le domaine des câbles d'énergie et de télécommunications.

Les Câbles de Lyon deviennent ainsi le deuxième producteur mondial de câbles à égalité avec la société Philips.

L'accord avec Kabelmetal permettra, d'autre part, à la société de renforcer ses positions notamment pour les nouveaux produits et en particulier pour les fibres optiques où elle est déjà présente avec sa filiale la Compagnie lyonnaise des transmissions optiques qui utilise la technologie du groupe américain Corning Glass.

La décision prise par le Conseil des ministres du 3 novembre 1982 de lancer un programme d'équipement de réseaux câblés de télécommunication renforce à l'évidence les perspectives de développement de l'ensemble formé autour des Câbles de Lyon tant dans les techniques coaxiales qu'optiques.

6° Accumulateurs et piles.

L'activité dans le secteur des accumulateurs et piles, 5,6 % du chiffre d'affaires total du groupe, est exercée par deux filiales de la C.G.E. cotées en bourse, la Compagnie européenne d'accumulateur

(C.E.Ac.), la Société des accumulateurs fixes et de traction (S.A.F.T.), et leurs filiales, dont la Cipel, également cotées en bourse.

La S.A.F.T. occupe des positions significatives dans les domaines des accumulateurs alcalins et des piles industrielles (premier rang mondial) ainsi que ceux des piles grands publics (marque Saft-Mazda) où elle couvre la moitié du marché intérieur.

Elle détient de surcroît une position majoritaire aux côtés d'Elf-Aquitaine et de Philips, dans la Société française des photopiles qui opère dans le domaine de la conversion photovoltaïque de l'énergie solaire.

Au début de 1982, en acquérant la division batteries portables du groupe américain Gould Inc., la Saft s'est octroyé la deuxième place mondiale avec 20 % du marché dans le domaine des accumulateurs étanches au nickel cadmium.

7° Les autres activités du groupe C.G.E. concernent les secteurs des matériaux (2,4 % du chiffre d'affaires consolidé, au travers des sociétés Ceraver et Le Joint français), du grand public (1,5 % du chiffre d'affaires consolidé dans le matériel domestique mais également, à la suite de l'achat en 1981 de la société Aircalo spécialisée dans le domaine des économies d'énergie, dans les pompes à chaleur) ainsi que les secteurs commerciaux financiers et divers (8,9 % du chiffre d'affaires consolidé).

B. — UN GROUPE EN CROISSANCE SOUTENUE

Dans un contexte marqué au cours des cinq dernières années par une faible croissance de l'ensemble des pays occidentaux et par les conséquences du deuxième choc pétrolier de 1979, le groupe C.G.E. a maintenu une croissance soutenue de son chiffre d'affaires qui a doublé pendant cette période. Cette évolution s'est accompagnée d'une progression modérée des effectifs employés.

Parallèlement, un effort important d'investissement et de recherche et développement a été poursuivi.

1° Un doublement du chiffre d'affaires en cinq ans.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe de la Compagnie générale d'électricité a évolué comme le montre le tableau suivant :

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ
(Sociétés contrôlées et affiliées.)

	1977 (1)	1978 (1)	1979	1980	1981
Chiffre d'affaires hors taxes en millions de francs	28.886	31.529	35.011	45.782	56.639
Variation en pourcentage	»	+ 9,1	+ 11	+ 30,8	+ 23,8

(1) Hors C.I.I.-Honeywell Bull cédé en 1979.

a) Une évolution différenciée selon les secteurs...

Les quatre principaux domaines d'activité industriels du groupe ainsi que le secteur des câbles ont enregistré des évolutions sensiblement différentes à la fois quant à la progression globale de leur chiffre d'affaires entre 1977 et 1981 et quant aux taux de croissance observés au cours des différents exercices de la période retenue.

Les chiffres d'affaires des secteurs de *l'entreprise* (Société générale d'entreprises et ses filiales) et de *l'entreprise électrique* (C.G.E.E.-Alsthom et ses filiales) ont crû en cinq ans d'environ 150 %, soit une croissance supérieure à la moyenne avec une progression particulièrement marquée (de l'ordre de 50 %) au cours du seul exercice 1980.

A l'inverse, l'activité dans le domaine de *l'électromécanique et de la construction navale* (Alsthom-Atlantique et ses filiales) n'a enregistré une progression que de 65 % de 1977 à 1981. Mais le chiffre d'affaires qui avait stagné en valeur en 1978 et 1979 a connu un fort redressement au cours des deux derniers exercices de plus d'un cinquième en 1980 et de plus d'un tiers en 1981.

Il en est de même pour le secteur des câbles qui a vu son chiffre d'affaires régresser en valeur de plus de 5 % en 1978, progresser médiocrement en 1979 (+ 9 %), de sorte que le doublement de son chiffre d'affaires sur la période retenue de cinq ans s'est effectué grâce aux exercices 1980 et 1981 exceptionnellement favorables avec des taux de croissance de l'ordre respectivement de 60 % et de 30 %.

Le secteur de la *télécommunication et de l'informatique*, dont le chiffre d'affaires a également doublé en cinq ans, a connu une évolution plus régulière, enregistrant un taux de croissance annuel de plus en plus élevé au cours de la période : + 11 % en 1978, + 17 % en 1979, + 21 % en 1980 et + 31 % en 1981.

b) ... *faisant une part importante à la croissance externe.*

La part de la croissance externe — due à des prises de contrôle de nouvelles sociétés — a été particulièrement importante dans l'évolution du chiffre d'affaires des derniers exercices.

Elle explique ainsi près de 40 % de la croissance exceptionnelle enregistrée en 1980 (+ 30,8 %).

Ce phénomène a été particulièrement significatif pour l'*entreprise électrique* où la prise de contrôle de Comsip-Entreprise représente 70 % de la croissance du secteur, pour l'*entreprise* où 60 % de la progression du chiffre d'affaires se sont fait grâce à l'entrée de Sainrapt et Brice. Il en est de même pour les *télécommunications et l'informatique* où la croissance externe due à l'acquisition de Roneo Alcatel intervient pour le tiers environ de la progression globale du secteur et pour l'activité dans le domaine des *câbles* où les facturations des Laminoirs, Tréfileries, Câbleries de Lens prises en compte pour la première fois représentent la moitié de la croissance de ce secteur.

La progression du chiffre d'affaires en 1981 est davantage due à la croissance propre des sociétés déjà présentes dans le groupe en 1980 qu'à la croissance externe qui ne représente qu'un dixième de cette progression.

Au total, la croissance du chiffre d'affaires au cours des cinq dernières années est marquée par une accélération considérable au cours des deux derniers exercices.

Les perspectives pour 1982 qui laissent prévoir un chiffre d'affaires supérieur à 65 milliards en progression de 14 % sur celui de l'exercice précédent et l'évolution des commandes enregistrée tant en 1981 (65 milliards, en progression de près de 27 % sur celles de 1981) qu'en 1982 (83 milliards de francs, + 28 % par rapport à 1981) permettent d'envisager que les objectifs que s'était fixés le groupe avant sa nationalisation, notamment un quasi-doublement du chiffre d'affaires entre 1979 et 1983, seront réalisés.

2° Une progression modérée des effectifs.

Le doublement du chiffre d'affaires en cinq ans ne s'est accompagné que d'une croissance modérée des effectifs employés par le groupe.

EFFECTIFS DU GROUPE
(Sociétés contrôlées et sociétés affiliées.)

	1977 (1)	1978 (1)	1979	1980	1981
Effectif	151.700	151.600	149.500	179.600	180.400
Variation en pourcentage	»	— 0,06	— 1,38	+ 20,13	+ 0,44

(1) Hors C.I.I.-Honeywell Bull.

Les effectifs ont progressé d'environ 20 % en cinq ans.

Mais cette évolution due au seul exercice 1980 s'explique par l'entrée dans le groupe de nouvelles filiales.

L'évolution des technologies, la modernisation de l'outil industriel particulièrement évidente dans les domaines de l'électronique (construction des centraux dits temporels) ou de la construction navale, entraînent une modification quantitative et qualitative du niveau de l'emploi.

Ainsi, le chiffre d'affaires par personne employée a enregistré une croissance constante sur cinq ans.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PERSONNE EMPLOYÉE

	1977	1978	1979	1980	1981
Chiffre d'affaires par personne en francs	190.000	207.000	234.000	255.000	314.000
Variation en pourcentage	»	+ 9	+ 13	+ 9	+ 23

En dix ans, la part des postes les plus qualifiés s'est accrue substantiellement dans la structure de l'emploi du groupe.

REPARTITION DES EFFECTIFS MÉTROPOLITAINS
PAR CATÉGORIE PROFESSIONNELLE

(En pourcentage.)

	1971	1981
Ingénieurs et cadres	7,3	11,3
Techniciens	11,8	18,3
Agents de maîtrise	6,6	5,7
Employés	13,3	11,6
Ouvriers	61,0	53,1
Total	100	100

La part des ingénieurs, cadres et techniciens est ainsi passée en dix ans de 19 % à près de 30 % du total des effectifs tandis qu'au sein même de la population des ouvriers et des employés une augmentation régulière des qualifications peut être observée.

3° Un effort important d'investissement et de recherche et développement.

Confronté à une vive concurrence internationale et à des mutations technologiques rapides, le groupe a maintenu un volume important d'investissement et de dépenses de recherche et de développement.

a) Les investissements.

Les investissements du groupe comprennent les immobilisations corporelles (achat de matériels, création ou modernisation d'unité de production...) et les prises de participations qui permettent à l'entreprise de prendre le contrôle de capacité de production ou de réseaux de distribution existants.

Il faut ajouter enfin les matériels immobilisés destinés à la location, particulièrement importants dans le domaine de l'informatique et de l'électronique ainsi que de la construction navale.

L'évolution des investissements du groupe C.G.E. (sociétés contrôlées) est retracée par le tableau suivant :

**INVESTISSEMENTS RÉALISÉS
PAR LES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES DU GROUPE**

(En millions de francs.)

	1977	1978	1979	1980	1981
Immobilisations corporelles	869	819	884	1.433	1.804
Matériels destinés à la location ..	65	79	100	363	204
Participations	199	159	399	668	596
Total	1.133	1.057	1.383	2.464	2.604

La progression en cinq ans des investissements industriels des sociétés contrôlées qui enregistrent un doublement en francs courants doit être appréciée au regard de l'entrée en 1980 d'Alsthom-Atlantique dans le cercle des sociétés contrôlées.

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires des sociétés contrôlées, l'effort d'investissement industriel, hors matériels destinés à la location, s'est stabilisé autour de 3,5 % au cours des trois derniers exercices (3,80 % en 1979, 3,37 % en 1980, 3,44 % en 1981) après avoir atteint des niveaux plus élevés en 1977 et 1978 (respectivement 4,75 % et 4 %).

Cette stabilisation relative s'est accompagnée pendant la même période d'une politique extrêmement dynamique de prises de participation qui se montent à des niveaux particulièrement élevés en 1980 (668 millions de francs) en raison de la prise de contrôle d'Alsthom-Atlantique par achats en bourse, de Comsip-Entreprise, de l'achat du département Ronéo et la prise de contrôle de Locatel conjointement avec Thomson-C.S.F., et en 1981 (596 millions de francs) exercice au cours duquel les principales opérations ont été les prises de participations dans la Compagnie générale des eaux, Lynch Communication System, Barbier Benard Turenne et Soro-Electro Optics, Chester Câbles, Marine Industrie Limitée, Aircalo et la Compagnie générale Doris.

b) Les dépenses de recherche et de développement.

Les dépenses de recherche et de développement ont progressé régulièrement pendant la période 1977-1981 comme en témoigne le tableau ci-dessous. Elles s'établissent en 1981 à environ 4 % du chiffre d'affaires des sociétés contrôlées.

DÉPENSES DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

	1977 (1)	1978 (1)	1979	1980	1981
En millions de francs	950	1.190	1.360	1.630	2.030

(1) Hors C.I.I.-Hors Jewell Bull.

Cet effort de recherche et de développement réalisé tant par les différentes sociétés du groupe que par la structure spécifique que constitue le laboratoire de Marcoussis, a porté principalement au cours de cette période sur le secteur des télécommunications et de l'informatique et sur le secteur de l'énergie, notamment celui des économies d'énergie et des énergies de substitution.

Le premier représente ainsi près de 60 % de l'effort consenti en 1981, tandis que la part du second se situe entre 25 % et 30 %.

Au total, tant les investissements industriels et financiers que la répartition des dépenses de recherche traduisent le choix des axes de développement effectué par le groupe au cours des dernières années : économie d'énergie et énergie de substitution, télématique, bureautique et opto-électronique.

Mais ces choix sectoriels se sont accompagnés dans le plan de cinq ans (1979-1983) annoncé par la Compagnie en 1980 d'un objectif visant à développer considérablement les activités réalisées à l'étranger par le groupe.

**C. — UNE INTERNATIONALISATION CROISSANTE
DES ACTIVITÉS**

Conséquence d'une double nécessité, celle, d'une part, de rester compétitif en occupant des parts de marchés significatives au niveau mondial et celle, d'autre part, de pallier le ralentissement des grands programmes d'équipement nationaux, l'activité du groupe encore largement centrée sur le marché intérieur et les commandes publiques s'est fortement développée à l'étranger.

L'activité à l'étranger qui comprend, d'une part, les exportations des filiales métropolitaines industrielles et commerciales, d'autre part, les chantiers de bâtiment et de travaux publics exécutés à l'étranger et enfin les ventes des filiales étrangères, a évolué comme le montre le tableau suivant :

**EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES A L'ETRANGER
DU GROUPE C.G.E.**

(En millions de francs.)

	1977 (1)	1978 (1)	1979	1980	1981
Exportation des filiales métropolitaines	6.980	6.137	8.386	7.868	10.331
Chantiers de B.T.P. exécutés à l'étranger	1.497	1.565	1.413	2.792	4.129
Ventes des filiales étrangères	1.599	1.689	2.202	3.443	4.739
Total	10.076	9.391	12.001	14.103	19.199
Part dans le chiffre d'affaires total en pourcentage	34,9	29,8	34,3	30,8	33,9

(1) Hors C.I.I.-Honeywell Bull cédé en 1979.

1° Un développement accéléré des activités à l'étranger.

L'activité à l'étranger a représenté, pendant la période de 1977 à 1981, entre 30 % et 35 % du chiffre d'affaires total du groupe.

L'évolution récente confirme la part croissante qu'elle prend dans le développement du groupe.

La part de l'étranger dans les commandes totales du groupe est passée ainsi de 35 %, en 1980, à 40 %, en 1981, pour atteindre 48 % en 1982.

Les ordres reçus de l'étranger représentent, en 1981, 43 % des commandes reçues par le secteur de l'électromécanique et de la construction navale, 46 % de celles de l'entreprise électrique et plus de 60 % de celles enregistrées dans le domaine de l'entreprise et de l'ingénierie.

2° La part croissante de l'implantation mondiale.

La part des exportations des filiales métropolitaines dans le chiffre d'affaires à l'étranger est passée en cinq ans de près de 70 % à moins de 54 %.

Le mouvement inverse s'observe pour les chantiers exécutés à l'étranger qui représentent plus de 21 % de l'activité à l'étranger en 1981 contre moins de 15 % en 1977.

Les ventes des filiales étrangères ont également progressé régulièrement pour atteindre près du quart du chiffre d'affaires extérieur contre moins de 16 % en début de période.

Ce développement de l'implantation à l'étranger se traduit par l'accroissement des effectifs employés hors métropole qui sont passés de 9.000, en 1977 (6 % de l'effectif total) à 34.200, en 1981 (23 %).

Il s'accompagne d'une politique active de prise de contrôle et de participation dans des sociétés étrangères. Les investissements financiers hors de France ont représenté, en 1980 et 1981, respectivement 30 % et 38 % du total des prises de participation opérées par le groupe, elles-mêmes exceptionnellement élevées au cours de ces deux exercices.

D. — UN GROUPE EN BONNE SANTÉ FINANCIÈRE

Le développement important du groupe de la C.G.E. au cours des dernières années n'a pas empêché le maintien d'une situation financière saine.

Les principales filiales du groupe font toutes apparaître des résultats bénéficiaires, à l'exception de la Compagnie européenne des accumulateurs (C.E.Ac.), gravement touchée par la crise du marché de l'automobile qui enregistre, en 1981, un lourd déficit de 134 millions de francs (1) et, dans une moindre mesure, de la C.G.E.E.-Alstom (— 8,5 millions [1]) qui poursuit le redressement de sa nouvelle filiale Comsip-Entreprise.

L'amélioration des comptes d'Alstom-Atlantique est particulièrement nette en 1980 et 1981. La société enregistre ainsi un résultat positif respectivement de 123,8 et de 247,5 millions de francs (1) après un exercice difficile en 1979.

Les performances de la Société générale d'entreprise évoluent également de façon satisfaisante : son résultat double pratiquement de 1980 à 1981.

C.I.T.-Alcatel fait apparaître un résultat net courant en régression. Mais cette évolution doit s'entendre après constitution d'une provision pour impôts de 83 millions de francs au lieu d'une charge à ce titre négligeable l'année précédente. Le résultat d'exploitation dégagé en 1981, 152 millions de francs, enregistre en effet une nette progression par rapport à celui de 1980 qui s'élevait à 71 millions de francs.

(1) Résultat net courant.

**RÉSULTATS NETS COURANTS
DES PRINCIPALES FILIALES (1)**

(En milliers de francs.)

	1977	1978	1979	1980	1981
Alsthom-Atlantique	n.d.	74.353	15.108	123.857	247.451
C.G.E.E.-Alsthom	27.286	17.033	35.136	49.817	— 8.425
Société générale d'entreprise .	22.065	8.058	19.712	24.007	46.309
C.I.T.-Alcatel	97.546	105.907	108.250	80.350	74.000
Alcatel électronique	20.227	23.105	29.607	31.567	37.029
Câbles de Lyon	15.047	15.183	23.658	46.062	55.962
Compagnie européenne des accumulateurs	31.093	26.333	23.078	19.635	— 134.132
S.A.F.T.	12.035	18.556	28.754	17.889	20.460
Ceraver	1.753	12.317	18.418	11.144	2.936
Le Joint français	774	— 15.235	455	22.450	11.457
Cepem	10.041	5.986	9.509	11.579	10.572
C.G.E. distribution	3.548	1.673	8.924	13.276	10.075
Compagnie électro-financière .	13.315	17.125	17.332	19.465	23.565
Electro-banque	16.013	16.752	17.681	22.188	23.752

(1) Le résultat net courant est égal au résultat net au bilan hors plus ou moins-values à long terme et hors mouvement des provisions pour investissements.

Au total, tant les résultats de la Compagnie générale d'électricité (société mère) que ceux du groupe sont restés au cours des cinq dernières années largement positifs.

RÉSULTATS DE LA COMPAGNIE GÉNÉRALE D'ÉLECTRICITÉ

(En milliers de francs.)

	1977	1978	1979	1980	1981
Bénéfice net de la C.G.E. (société mère)	377,0	160,9	172,1	241,3	276,9
Résultats nets consolidés (1)	376,7	417,3	455,0	556,5	585,9

(1) Part des tiers incluse.

Ces résultats consolidés s'établissent environ à 8 % des fonds propres du groupe, soit une situation meilleure que celle des groupes européens concurrents (Philips et Siemens) mais bien inférieure

toutefois à celle des groupes américains dont la rentabilité sur capitaux propres approche pour I.B.M. et General Electric 18 % ou même japonais (entre 12 et 13 % pour Hitachi et Matsushita).

Ils ont permis néanmoins au groupe de financer sa croissance et notamment ses investissements dans des conditions financières saines.

Le groupe a généré en effet un flux d'autofinancement qui couvre la quasi-totalité des dépenses d'investissement.

Les actionnaires ont souscrit, en outre, des augmentations de capital de l'ordre de 700 millions de francs 1981 au cours des cinq dernières années, soit une moyenne d'environ 140 millions de francs par an. Il ne s'agit là que des apports extérieurs, ce qui exclut la part des augmentations de capital que les différentes sociétés du groupe ont souscrite entre elles.

La Compagnie a elle-même procédé à une augmentation de capital en numéraire en 1978 de 300 millions de francs et a bénéficié de la conversion progressive des obligations convertibles qu'elle avait émises pour un montant de 350 millions de francs en 1975.

FINANCEMENT DU GROUPE C.G.E.

(En millions de francs.)

	1977	1978	1979	1980	1981
<i>Emplois.</i>					
Investissements	1.133	1.057	1.383	2.464	2.604
Fonds de roulement et divers	— 107	832	925	— 329	799
Total	1.026	1.889	2.308	2.135	3.403
<i>Ressources.</i>					
Autofinancement net (1)	929	1.136	1.192	2.310	2.983
Cessions d'actifs	108	162	551	329	304
Augmentation de capital (part des tiers)	23	320	12	72	141
Variation des emprunts à long et moyen terme	81	— 89	469	540	920
Variation des crédits à court terme et disponibilités	— 115	360	84	— 1.116	— 945
Total	1.026	1.889	2.307	2.135	3.403

(1) Y compris variation des provisions à long terme ; après distribution externe.

Cependant, l'exercice 1981 est marqué par une forte augmentation des dettes à long et moyen terme (+ 37 % hors obligations convertibles). Cette évolution est due pour partie au fait que la Compagnie a renoncé en 1981, pour des raisons que l'on imagine aisément, à procéder à l'augmentation de capital qu'elle avait préparée et qui devait apporter, selon les déclarations qui ont été faites devant la commission des Finances du Sénat, environ 500 millions de francs.

L'augmentation des frais financiers qui en découle (+ 43,9 %) est toutefois compensée par la croissance parallèle des produits financiers en raison de la progression importante des disponibilités du groupe, notamment d'Alstom-Atlantique, de sorte que les frais financiers nets progressent exactement au même rythme que le chiffre d'affaires en 1981.

ÉVOLUTION DES FRAIS FINANCIERS DU GROUPE

	1977	1978	1979	1980	1981
Frais financiers nets (1) :					
— en millions de francs	201	250	309	341	429
— en pourcentage du chiffre d'affaires (2)	1,1	1,2	1,3	0,8	0,8

(1) Excédent des frais sur les produits financiers.

(2) Société Intégrée.

Les frais financiers nets de produits financiers s'établissent en 1980 et 1981 à 0,8 % du chiffre d'affaires, soit un niveau exceptionnellement bas, dans un contexte marqué par une aggravation générale des charges financières des entreprises. Ils se situent de surcroît en retrait par rapport aux trois exercices précédents.

CONCLUSION

A la fin de 1981, la Compagnie d'électricité présente en résumé les caractéristiques d'un groupe en croissance soutenue qui s'est tourné vers les marchés étrangers et bénéficie d'une situation financière saine.

Quelles seront les conséquences de sa nationalisation ?

Deux réflexions peuvent être avancées près d'un an après l'entrée en vigueur de la loi du 11 février 1982.

1° La Compagnie n'a pas bénéficié dans l'immédiat d'une amélioration de ses financements.

La Compagnie a dû renoncer à l'augmentation de capital qu'elle avait prévue pour 1981 et qui devait porter sur 500 millions de francs.

Elle a, en revanche, versé à l'Etat actionnaire près de 195 millions de francs de dividendes en 1982 au titre des bénéfices (276 millions de francs) réalisés en 1981.

En contrepartie de cette perte de fonds propres potentielle ou réelle (dividendes), la Compagnie n'a reçu en juillet 1982 que 500 millions de francs de prêts participatifs — c'est-à-dire de quasi-fonds propres — accordés par les banques.

Les sociétés du groupe ont pu cependant présenter à l'échange, pour une somme équivalente, les titres de sociétés nationalisées qu'elles devenaient. Il convient d'observer toutefois que cette opération s'analyse en une cession d'actifs et non comme un apport de fonds propres.

2° Sa stratégie ne semble pas avoir été remise en question.

Trois questions cependant se posent quant aux conditions de développement du groupe.

— Une éventuelle restructuration dans le domaine des télécommunications.

C.I.T.-Alcatel occupe une position bien établie tant sur le plan national qu'international dans le domaine de la commutation temporelle.

Cependant, les perspectives d'une compétition mondiale accrue du fait notamment des accords qui pourraient être conclus entre la firme américaine A.T.T. et le groupe Philips, les difficultés rencontrées par Thomson-C.S.F. et l'avenir incertain de la Compagnie générale de construction téléphonique rachetée par l'Etat au groupe américain I.T.T., conduisent à envisager une coopération nationale, voire internationale dans ce domaine.

— Les perspectives de la bureautique.

Au travers de sa filiale Alcatel-électronique, le groupe C.G.E. s'est engagé largement dans le secteur en forte croissance de la bureautique.

La cession envisagée de sa filiale Transac-Alcatel à C.I.I.-Honeywell Bull freinerait le développement des compétences infor-

matiques du groupe qui complète ses fortes positions en télécommunications. Cette filiale qui est spécialisée dans les terminaux et systèmes de gestion transactionnelle et d'informatique répartie ainsi que dans les distributeurs automatiques bancaires a enregistré un chiffre d'affaires de près de 500 millions en 1981 et emploie 1.500 personnes.

— Les contraintes pesant sur l'électromécanique et la construction navale.

Alsthom-Atlantique a repris, à la demande des pouvoirs publics, successivement la société ferroviaire du Valenciennois dans le domaine des matériels ferroviaires et les chantiers navals Dubigeon-Normandie.

La prise de contrôle de ces sociétés en difficulté risque de rendre plus ardues la diversification et le redéploiement à l'étranger qu'a mené avec succès jusqu'à présent la principale filiale de la C.G.E.

••

Plus généralement, les contraintes qui pourraient peser sur le groupe ne manqueraient pas d'avoir de sérieuses conséquences sur le comportement des actionnaires minoritaires des filiales les plus importantes de la Compagnie générale d'électricité, toutes cotées en bourse.

Ainsi, les bons résultats d'Alsthom-Atlantique lui ont permis, alors même que la nationalisation de sa société mère était déjà acquise, de procéder à une augmentation de capital qui lui a procuré 365 millions de francs.

De même, Sintra-Alcatel a-t-elle émis un emprunt obligataire convertible d'un montant de 120 millions de francs.

Enfin, son conseil d'administration a autorisé la Société générale d'entreprise à procéder à une augmentation de capital dans la limite de 300 millions de francs.

L'apport des actionnaires minoritaires des filiales qui allège d'autant la charge de financement de la société mère semble particulièrement nécessaire au développement du groupe. Il n'est pas moins certain qu'il constitue, en contrepartie, une obligation de performances et de résultats qui ne sera pas compatible sans difficulté avec le nouveau cadre juridique dans lequel le groupe évolue désormais.

CHAPITRE III

THOMSON-BRANDT

Le groupe Thomson est issu de la compagnie française Thomson-Houston créée en 1893 pour l'exploitation des brevets dans le domaine de l'électricité de deux ingénieurs américains.

La crise de 1929 conduit la compagnie à s'associer avec la Société alsacienne de construction mécanique pour créer la société Alsthom, spécialisée dans la fabrication de tous les matériels électrotechniques de grande dimension.

Dans le même temps, Thomson développe son département radio en prenant le contrôle de Ducretet (radio - électrophone), puis, au lendemain de la guerre, son secteur électroménager. La fusion avec Hotchkiss-Brandt en 1966 permet la constitution d'un groupe grand public de dimension nationale : Thomson-Brandt. Deux ans plus tard, le rapprochement de Thomson-Brandt et de C.S.F., société créée en 1918 et spécialisée dans l'électronique professionnelle, aboutit à la création de Thomson-C.S.F.

En 1969, à l'instigation des pouvoirs publics, un accord est conclu avec la Compagnie générale d'électricité (C.G.E.) en vue d'opérer une répartition des tâches. A Thomson échoit l'électronique professionnelle, les matériels grand public et l'informatique ; à la C.G.E. l'électrotechnique (Thomson abandonne sa filiale Alsthom) et les télécommunications. Cet accord, que l'on a appelé parfois le « Yalta de l'électronique », a laissé subsister de sérieuses ambiguïtés. Au fil des ans, les conflits entre la C.G.E. et Thomson deviendront de plus en plus aigus en informatique et dans les télécommunications. C'est ainsi que Thomson prend pied sur le marché du téléphone en 1977.

Dans sa configuration actuelle, le groupe se compose de deux entités distinctes : la société Thomson-Brandt d'une part, société holding qui a une activité industrielle propre importante et qui seule est concernée par les nationalisations, et sa filiale principale Thomson-C.S.F. d'autre part, dont le chiffre d'affaires consolidé représente près de 60 % du chiffre d'affaires de l'ensemble du groupe et dont Thomson-Brandt détient 41 % du capital.

Cette participation minoritaire assure cependant à Thomson-Brandt le contrôle de sa filiale car le reliquat du capital social est largement réparti dans le public. Les comptes de Thomson-C.S.F. font ainsi l'objet d'une intégration globale dans les comptes consolidés du groupe.

La présentation du groupe permet d'en souligner une caractéristique principale : Thomson se situe au cœur de la filière électronique. La contrepartie de l'existence de marchés porteurs est l'existence d'une concurrence très sévère au niveau mondial, impliquant la recherche d'une dimension critique et un effort considérable d'investissement et d'innovation.

L'observation de l'évolution des résultats du groupe au cours des cinq dernières années conduit à s'interroger, d'autre part, sur le brusque retournement que constitue la perte consolidée de 168 millions de francs enregistrée en 1981.

A. — UN GROUPE PLACÉ AU CŒUR DE LA FILIÈRE ÉLECTRONIQUE

La configuration du groupe Thomson à la fin de l'exercice 1981 est marquée par la prédominance de deux secteurs, celui des biens de consommation durables et celui de l'électronique professionnelle, qui représentent plus de 85 % du chiffre d'affaires consolidé et des effectifs.

RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE EN 1981

Secteurs	Chiffre d'affaires H.T.		Effectifs	
	En millions de francs	En pourcentage du total	En milliers	En pourcentage du total
Biens de consommation durables ..	12.940	29,64	30.900	23,95
Biens d'équipements électromécaniques	3.601	8,25	8.800	6,82
Lampes et éclairage	1.343	3,07	3.500	2,72
Ingénierie et services	1.156	2,64	3.300	2,56
Electronique professionnelle	24.617	56,40	82.500	63,95
Total	43.657	100	129.000	100

1° Les biens de consommation durables.

Le secteur des biens de consommation durables qui représente près de 30 % du chiffre d'affaires consolidé regroupe, outre la production de certains composants électromécaniques (moteurs, compresseurs, pompes et thermostats) ou électroniques (tubes de télévision au travers notamment de Vidéocolor), la fabrication de produits grand public dans deux domaines :

— l'électroménager (produits blancs) : fabrication de réfrigérateurs, de lave-linge, de lave-vaisselle, de congélateurs, appareils qui incorporent désormais une part croissante d'électronique grâce à l'introduction des microprocesseurs ;

— l'électronique grand public (produits bruns) : fabrication de télévision en noir et blanc ou en couleur, de matériel haute fidélité sous les marques Continental-Edison, Brandt, Pathé-Marconi et Thomson.

Dans un contexte extrêmement concurrentiel, marqué par les difficultés rencontrées par les sociétés européennes et notamment allemandes (Telefunken, Bauknecht, Dual), Thomson a réussi à conserver ses parts de marché national au cours des cinq dernières années : de l'ordre de 30 % pour les téléviseurs couleurs, les réfrigérateurs et les congélateurs, de l'ordre de 40 % pour les téléviseurs noir et blanc, les machines à laver le linge et la vaisselle. Pendant cette période, le chiffre d'affaires à l'étranger s'est accru en outre de façon spectaculaire, passant de 21 % à 50 % de son chiffre d'affaires dans ce secteur, en raison principalement des prises de contrôle de filiales à l'étranger.

Si le marché de l'électroménager est dans une période de transition du fait d'un taux d'équipement des ménages de l'ordre de 80 % à 90 % en réfrigérateurs et lave-linge, et du développement moins rapide que prévu des produits relativement nouveaux comme le lave-vaisselle, les congélateurs ou les enceintes à micro-ondes, le marché de l'électronique grand public connaît une croissance soutenue à l'origine de laquelle on trouve des produits nouveaux en fort développement comme les magnétoscopes (1) ou les chaînes haute fidélité. Si Thomson-Brandt se contente de commercialiser des magnétoscopes de fabrication japonaise, la société a démarré une production de mini-chaînes compactes dans son usine de Moulins. La division grand public va également fabriquer un ordinateur domestique pour lequel l'éditeur Nathan mettra au point des programmes.

(1) Le parc national de magnétoscopes est passé ainsi de 70.000 appareils en 1979 à 450.000 en 1981 et 900.000 en 1982.

2° Les autres activités relevant de Thomson-Brandt.

De moindre importance tant par le poids de leur chiffre d'affaires que par leurs effectifs, ces activités concernent trois secteurs :

— *Les biens d'équipement électromécanique.*

Ce secteur représente 8 % environ du chiffre d'affaires du groupe. Il s'agit notamment :

- de la fabrication de fils et câbles en cuivre ou en aluminium par les filiales Société de Coulée Continue de Cuivre et Thomson-Jeumont-Câble ;
- de l'électronique spéciale qui produit des équipements de bord pour l'aéronautique au travers des filiales de la société Thomson-Lucas ;
- des équipements pour le commerce et les collectivités spécialisés dans ce qu'il convient d'appeler « le froid commercial » (sociétés Bonnet et Froid-Satam-Brandt) ;
- de la mécanisation postale et de la mécanique pour l'industrie nucléaire représentées par la filiale H.B.S. (Hotchkiss-Brandt-Sogene) ;
- de l'armement traditionnel enfin produit par l'usine de La Marque.

— *Les lampes et l'éclairage.*

Cette activité, exercée par la Compagnie des lampes et ses filiales françaises et étrangères, a réalisé un chiffre d'affaires légèrement inférieur à 3 % du chiffre d'affaires du groupe.

Négociée depuis deux ans déjà, sa cession au groupe hollandais Philips a été décidée au début de 1982.

Elle se justifie par la nécessité d'une dimension européenne dans ce domaine et par le fait que la technologie utilisée était déjà largement tributaire de Philips dans le domaine des lampes destinées à la consommation privée et au secteur automobile.

— *L'ingénierie et les services.*

Ce secteur représente environ 2,5 % de l'activité de Thomson.

La Sodeteg (société d'études techniques et d'entreprises générales) et ses filiales réalisent des ensembles industriels principalement à l'étranger.

L'activité des services recouvre les opérations d'achat, de transit, de transport et de commerce international au profit du groupe

ainsi que les opérations financières de banque (société financière électrique de banque), de crédit-bail, de location ou de crédit à l'équipement des particuliers (crédit électrique et gazier).

3° L'électronique professionnelle.

Avec un chiffre d'affaires de 24,6 milliards en 1981, soit 57 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe, l'électronique professionnelle est le domaine de Thomson-C.S.F. qui constitue en quelque sorte le « fonds de commerce technologique du groupe ».

Les activités de cette société se répartissent en plusieurs branches :

— la branche « Avionique, détection et système » qui représente plus du tiers du chiffre d'affaires de Thomson-C.S.F. concerne principalement l'activité militaire de cette société qui fournit les forces aériennes et navales françaises et étrangères en équipement électronique. Cette branche en progression importante propose une panoplie impressionnante de matériels : radars de détection pour avion, radars de guidage de missiles, équipement de guerre électronique, système de tir laser, simulateur pour l'entraînement des pilotes, équipement de détection et de lutte anti-sous-marine navale et aérienne, etc. La branche réalise d'autre part la maîtrise d'œuvre complète des armes et de l'électronique d'unités navales et coopère à la mise au point de systèmes anti-missiles navals et de systèmes d'armes sol-air ;

— la branche des communications et de l'informatique recouvre trois domaines différents :

- le domaine des transmissions, des radiocommunications et la diffusion où l'activité de Thomson-C.S.F. se développe dans la fourniture de faisceaux hertziens, d'émetteurs de radioréception et de télévision, d'équipements de transmission, notamment par fibres optiques, domaine dans lequel une filiale commune avec la Compagnie Saint-Gobain a été créée en coopération avec le groupe américain Corning glass,
- le domaine de la commutation publique a vu la mise au point définitive du système M.T. de commutation temporelle dont le carnet de commande s'élève à 3,6 millions de lignes dont 600.000 à l'exportation,
- le domaine de l'informatique forme dans le domaine civil autour de la S.E.M.S. (constituée d'une partie de l'ex-C.I.I. et d'une partie de la Télématique) un ensemble axé sur la mini et la péri-informatique auquel ont été rattachées opérationnellement les activités de téléphonie privée afin de dégager des synergies nouvelles dans le domaine de la bureautique et de la télématique ;

— la branche composants et tubes électroniques produit en quelque sorte la matière première de l'activité électronique et conditionne à terme la compétitivité technologique des produits élaborés par le groupe.

Dans le domaine spécifique des circuits intégrés, un pôle de développement a été créé regroupant les activités de la division semi-conducteur de Thomson-C.S.F. et la filiale Efcis, détenue conjointement avec le Commissariat à l'énergie atomique ;

— enfin, la branche activité médicale constituée autour du groupe de la Compagnie générale de radiologie, qui a été intégré en 1980 dans le groupe Thomson-C.S.F., développe des matériels de pointe comme le scanner corps entier et poursuit ses recherches dans les domaines des ultrasons et de médecine nucléaire.

B. — UN GROUPE LARGEMENT ENGAGÉ DANS LA COMPÉTITION MONDIALE

Placé au cœur de la filière électronique, le groupe Thomson bénéficie certes de marchés porteurs comme en témoigne la croissance régulière et forte de son chiffre.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

	1977	1978	1979	1980	1981
Chiffre d'affaires hors taxe en millions de francs	19.682	22.848	30.004	36.540	43.657
Variation en pourcentage :	+ 16,7	+ 16	+ 31,3	+ 21,7	+ 19,5
dont :					
— croissance interne	+ 11,1	+ 11,3	+ 19	+ 17	+ 14
— croissance externe	+ 5,6	+ 4,7	+ 12,3	+ 4,7	+ 5,5

Mais les contreparties de cette position stratégique favorable tiennent à l'existence d'une concurrence très sévère au niveau mondial et d'une évolution extrêmement rapide des technologies et des processus de production.

Cette situation implique pour le groupe une présence importante, commerciale et industrielle, sur les marchés étrangers, ainsi qu'un effort permanent d'investissement et de recherche et de développement.

1° Une présence importante sur les marchés étrangers.

La part du chiffre d'affaires réalisée par le groupe à l'étranger a augmenté régulièrement au cours des cinq dernières années, passant d'un niveau déjà élevé de 38 %, en 1977, à 46 %, en 1981.

CHIFFRE D'AFFAIRES A L'ETRANGER DU GROUPE

Secteurs	1977		1978		1979		1980		1981	
	C.A. E	% C.A.	C.A. E	% C.A.	C.A. E	% C.A.	C.A. E	% C.A.	C.A. E	% C.A.
Biens de consommation durables	1.011	21,6	1.131	21	2.695	36,3	4.635	46	6.486	50,1
Biens d'équipement électromécanique .	442	25,4	481	24,5	494	22,5	517	22,8	677	18,8
Lampes et éclairage	235	26,2	276	28,5	324	29,1	391	31,6	431	32,1
Ingénierie et services	296	45,3	298	55,8	579	62,3	605	58,6	680	59
Electronique professionnelle	5.581	47,6	6.195	44,2	8.197	44,7	10.463	47,7	11.847	48,1
Total	7.565	38,8	8.381	36,7	12.289	41	16.611	45,5	20.121	46,1

C.A. E : Chiffre d'affaires à l'étranger en millions de francs.

% C.A. : Pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger.

Le secteur de l'électronique professionnelle enregistre traditionnellement un fort courant d'exportation, notamment grâce à d'importants contrats dans le domaine de l'armement (détection et systèmes).

Le montant des exportations a ainsi doublé en valeur pendant les cinq dernières années, la part du chiffre d'affaires réalisée à l'étranger s'établissant à un pourcentage constant d'environ 45 % du chiffre d'affaires.

La mise au point définitive des centraux temporels de la gamme M.T. devrait ouvrir à Thomson-C.S.F. de nouveaux marchés à l'exportation. La société détient, en dépit de son retard initial, environ 17 % du marché mondial de la commutation temporelle.

Mais c'est le secteur grand public qui a réalisé les meilleures performances à l'étranger où il réalise désormais plus de 50 % de son chiffre d'affaires, contre 21 % en 1977. Cette progression est due largement aux ventes des filiales étrangères qui représentent 65 % du chiffre d'affaires à l'étranger. Ce pourcentage n'était que de 20 % en 1977.

Les activités grand public ont donc enregistré un développement international remarquable mais indispensable en raison de la nature même de ce marché qui présente une dimension européenne, voire mondiale.

La recherche d'une taille critique de production y est particulièrement nécessaire, tant pour les produits finis que pour les composants essentiels qui entrent dans leur fabrication.

Cette taille critique s'apprécie tant au niveau de la production globale de chaque groupe que de la capacité des différentes unités de production.

Elle permet l'amortissement des dépenses de recherche et de développement, des économies d'échelle importantes, une meilleure fiabilité des produits.

Thomson a recherché cette taille critique lui permettant d'accroître ses parts de marché à un moindre coût commercial, en prenant le contrôle de sociétés étrangères dépositaires de marques connues du public.

Le groupe a ainsi pris le contrôle des sociétés allemandes Nordmende et Sebä (télévision couleurs), et plus récemment de la société Dual (haute fidélité), sociétés toutes en difficulté au moment de leur reprise et dont Thomson s'attache à entreprendre le redressement. Le groupe français détient ainsi, grâce à ses deux premières filiales, environ 17 % du marché allemand de la télévision. L'usine du groupe à Singapour produit et exporte en outre des télévisions à petits écrans, des radios, radios-réveil et radios-cassettes.

2° Un effort important d'investissement et d'innovation.

L'engagement de Thomson dans la compétition mondiale, particulièrement vive dans le domaine de l'électronique, secteur marqué par la rapidité des mutations technologiques, implique un effort important d'investissement et de recherche et de développement.

a) *Les investissements.*

Le groupe a réalisé un montant d'investissements élevé au cours des cinq derniers exercices, tant dans le domaine industriel que financier.

INVESTISSEMENTS DU GROUPE

(En millions de francs.)

	1977	1978	1979	1980	1981
Investissements Industriels	760	885	1.266	1.550	1.950
Investissements financiers (1)	252	418	554	580	358
Total	1.012	1.303	1.820	2.130	2.308
Investissements Industriels en pourcentage du chiffre d'affaires	3,9	3,9	4,2	4,2	4,5

(1) Augmentation de capital des filiales incluses.

Les investissements financiers (comprenant les augmentations de capital des filiales) traduisent, pour partie, la part importante de la croissance externe qui représente en moyenne, sur les cinq dernières années, un tiers de la progression du chiffre d'affaires.

Les investissements industriels ont été multipliés par 2,5 entre 1977 et 1981. Ils représentent une part croissante du chiffre d'affaires, passant progressivement de 3,9 % à 4,5 % pendant cette période.

Les investissements de productivité en constituent entre 60 % et 80 %, traduisant les importantes dépenses de rationalisation, de modernisation et d'automatisation nécessaires au maintien de la compétitivité, notamment dans le domaine de l'électronique grand public.

La forte progression du chiffre d'affaires par personne illustre cet effort de productivité.

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PERSONNE EMPLOYÉE

	1977	1978	1979	1980	1981
Chiffre d'affaires par personne en milliers de francs	184.000	204.000	241.000	289.000	338.000
Variation en pourcentage	»	+ 11	+ 18	+ 20	+ 17

Il a cependant pour contrepartie des perspectives de créations d'emplois très limitées. Les effectifs du groupe sont passés en cinq ans de 107.000 à 129.000. Mais cette progression de 20 % est essentiellement due à l'intégration dans le groupe de nouvelles sociétés.

b) La recherche et le développement.

Thomson-Brandt dispose d'un potentiel remarquable de recherche exercé par les différentes unités opérationnelles du groupe mais également, concernant la recherche de base, par le laboratoire central de recherche de Thomson-C.S.F.

EVOLUTION DES DÉPENSES DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Dépenses de recherche et de développement	1977	1978	1979	1980	1981
En millions de francs	nd	2.800	3.500	4.000	4.400
En pourcentage du chiffre d'affaires	nd	12	11	11	10

L'effort de recherche et de développement représente ainsi en moyenne 10 % à 12 % du chiffre d'affaires du groupe.

Ce niveau exceptionnellement élevé s'explique par les caractéristiques propres de l'activité de Thomson.

Ainsi, le secteur de l'électronique professionnelle représente 90 % des dépenses de recherche du groupe, soit une part nettement plus élevée que la place qu'il occupe dans le chiffre d'affaires total (entre 55 % et 60 %).

Ce poids dominant de l'électronique professionnelle en matière de recherche ne semble pas s'être accompagné d'une diffusion optimale de l'innovation dans les autres activités du groupe.

Les stratégies des deux entités que comporte le groupe — Thomson-Brandt d'une part, Thomson-C.S.F. d'autre part — répondent en effet à des préoccupations très différentes.

Centré autour des activités grand public, Thomson-Brandt est particulièrement sensible à l'aspect commercialisation et réduction des coûts de production nécessaire à une production de masse.

Thomson-C.S.F. est, au contraire, spécialisé dans des produits à forte valeur ajoutée, élaborés en fonction de besoins très spécifiques et variables selon les grands clients militaires ou civils auxquels s'adresse la société.

Aussi, plus de dix ans après la constitution du groupe Thomson, les synergies et les complémentarités existantes entre ces deux pôles ne sont restées parfois que potentielles.

Cette situation peut être illustrée par l'exemple du magnétoscope et du vidéodisque dans le domaine de l'audiovisuel.

Thomson-Brandt est resté absent du marché en forte croissance du magnétoscope développé par le groupe hollandais Philips et les sociétés japonaises Sony et J.V.C. La société française se contente de commercialiser sous sa marque des appareils de fabrication japonaise.

Parallèlement, dès 1975, Thomson-C.S.F. mettait au point dans ses laboratoires un appareil à usage professionnel, le vidéodisque à lecture laser, qu'en définitive aucune usine du groupe n'a été en mesure de produire à des prix compétitifs.

Ayant manqué le rendez-vous du magnétoscope, le groupe Thomson se trouve ainsi également absent du marché du vidéodisque grand public proposé déjà par trois groupes étrangers : J.V.C., R.C.A. et Philips.

C. — UNE BRUSQUE DÉGRADATION DES RÉSULTATS

Si la société mère Thomson-Brandt, seule nationalisée, enregistre un bénéfice net de 164 millions en 1981 et a pu verser, à ce titre, un dividende à l'Etat actionnaire, les résultats consolidés du groupe, les plus significatifs sur le plan économique, connaissent un retournement en 1981 après une suite d'exercices bénéficiaires.

RÉSULTATS DE THOMSON-BRANDT

(En millions de francs.)

	1977	1978	1979	1980	1981
Société Thomson-Brandt :					
Bénéfice net	+ 160,02	+ 131,64	+ 132,09	+ 157,92	+ 164,83
Groupe Thomson-Brandt (consolidé) :					
Résultat net (1)	+ 356	+ 390	+ 460	+ 502	- 168
Marge brute d'autofinancement (2) .	1.040	1.157	1.432	1.611	1.203

(1) Part des tiers incluse.

(2) Avant distribution externe.

Comment expliquer ce retournement qui a surpris venant d'un groupe considéré, à la différence de Rhône-Poulenc par exemple, comme un groupe en bonne santé opérant dans des secteurs en fort développement ?

Il s'explique par des raisons sectorielles : un certain nombre de secteurs constitue des centres de pertes importants. Il est contemporain également de façon plus globale d'une certaine fragilité des conditions de financement du groupe.

1° Des explications sectorielles.

Quatre centres de pertes peuvent être en effet identifiés aisément : la fabrication de tubes cathodiques pour télévisions, la commutation publique, l'activité médicale et les composants électroniques. Ce sont des secteurs généralement de pointe, dans lesquels se sont posés, soit des problèmes de restructuration industrielle, soit des problèmes de retard de mise au point dans des marchés qui évoluent très rapidement, soit encore les deux problèmes à la fois.

a) *La restructuration du vidéocolor.*

Vidéocolor, filiale commune de Thomson-Brandt, de la société américaine R.C.A. et du groupe allemand A.E.G.-Telefunken, comprenait trois usines de production de tubes cathodiques pour télévision, l'une à Lyon, l'autre à Agnani (Italie), la dernière à Ulm (R.F.A.).

L'évolution des techniques industrielles et des marchés a entraîné de lourdes pertes d'exploitation. A la fin de l'année 1981, les deux partenaires se sont retirés de l'affaire, Thomson-Brandt demeurant ainsi seul dans Vidéocolor à compter du 1^{er} janvier 1982.

Pour faire face à la compétition à l'échelle mondiale dominée par l'industrie japonaise, Thomson-Brandt a dû procéder à une restructuration financière et industrielle de Vidéocolor afin de constituer des unités de production de dimension suffisante. Il a été ainsi décidé de fermer l'usine d'Ulm dont la capacité de production ne pouvait permettre d'obtenir des prix de revient compétitifs et de moderniser en contrepartie les usines de Lyon et d'Agnani qui verront leur charge de fabrication augmentée pour atteindre la taille critique.

Les conséquences de cette restructuration sont lourdes. Elles se traduisent dans les comptes 1981 de Thomson-Brandt par une charge de près de 250 millions de francs dont une provision de 130 millions de francs au titre de la fermeture de l'usine d'Ulm.

Les autres centres de pertes relèvent de Thomson-C.S.F. dont les éléments consolidés font apparaître pour la première fois depuis

sa création en 1968 une perte de 70 millions de francs, contre un bénéfice de près de 280 millions de francs en 1980.

b) Les difficultés de mise au point des centraux téléphoniques.

Thomson-C.S.F. Téléphone enregistre ainsi un exercice très difficile qui se traduit par une perte de 230 millions de francs, soit près de 10 % du chiffre d'affaires.

Ces pertes considérables en 1981 ont conduit Thomson-C.S.F. à déprécier en totalité les titres de participation de sa filiale à 100 %, à procéder à des abandons de créances et à consentir une subvention ; l'ensemble de ces mesures se traduisent dans les comptes de Thomson-C.S.F. par une charge de 620 millions.

Ces résultats du téléphone s'expliquent par les conditions dans lesquelles Thomson a fait son entrée sur le marché des télécommunications publiques.

Thomson-C.S.F. jouant déjà un rôle de premier plan dans l'activité faisceaux hertziens qui est partie intégrante du domaine des télécommunications a été conduit, en 1976, à racheter deux sociétés concurrentes détenant 45 % du marché de la commutation publique : la société des téléphones Ericsson, filiale du groupe suédois du même nom, et la société Le matériel téléphonique, filiale du groupe américain I.T.T.

Au même moment, l'administration française des P.T.T. décidait un passage accéléré, pour les commandes de centraux téléphoniques, de la technique électromécanique puis semi-électronique à la technique entièrement électronique dite de la commutation temporelle.

Thomson-C.S.F. s'est trouvé devoir restructurer l'outil industriel dont il venait de prendre le contrôle tout en développant la nouvelle technologie des centraux de la gamme M.T.

Il s'en est suivi une réduction brutale des effectifs, coûteuse en terme social mais également financier (un milliard de francs au cours des trois dernières années), en raison de la mutation des conditions de fabrication des nouveaux matériels exigeant quatre fois moins d'heures de travail que la génération précédente.

Il en est résulté également un retard technique dans la mise au point des nouvelles gammes de centraux temporels, dont le premier modèle, le M.T. 20, n'est entré en service à Amiens que dans le courant de 1982.

Cette mise au point plus longue que prévue a entraîné de graves difficultés sur les contrats passés tant avec l'administration française des P.T.T. qu'avec les clients étrangers. La société encourt ainsi notamment des pénalités de retard importantes.

L'exercice 1981 supporte une charge particulièrement lourde du fait de l'application stricte d'une nouvelle recommandation de l'ordre des experts-comptables qui a conduit, pour la première fois, la société Thomson-C.S.F. Téléphone à provisionner immédiatement à hauteur de 225 millions les pertes futures sur contrats à long terme.

c) Les difficultés techniques et la restructuration nécessaire de l'activité médicale.

Le secteur médical dont l'activité essentielle se situe dans l'imagerie médicale enregistre en 1981 un déficit de l'ordre de 400 millions de francs.

Comme pour le téléphone, on trouve à l'origine des difficultés du secteur médical le bouleversement du marché par l'introduction de technologies nouvelles favorisant l'arrivée de nouveaux concurrents comme l'anglais E.M.I. qui a mis au point les premiers scanners.

Le groupe ne s'est adapté qu'avec retard à ces technologies nouvelles de l'imagerie médicale qui relevaient cependant de sa compétence traditionnelle dans les domaines de l'utilisation des ultrasons, de l'informatique et de l'électronique.

Il a ainsi connu de sérieuses difficultés techniques pour assurer la livraison, des scanographes réclamés par le corps médical. Une dizaine d'appareils seulement a été livrée en 1981, aucun durant le premier semestre 1982. Ce groupe doit en principe fournir les trente scanographes corps entier qui doivent équiper différents services hospitaliers français.

Ces difficultés techniques se sont accompagnées par ailleurs d'une récession du marché mondial de la radiologie et d'un problème de cohérence entre les différentes filiales étrangères du groupe, la plupart du temps des entreprises de dimension modeste, reprises par Thomson-C.S.F. en R.F.A., en Belgique, en Espagne et aux U.S.A. lors de la forte croissance du groupe dans les années 1970, qui ont perdu de leur dynamisme propre et ont rencontré d'importants problèmes industriels et commerciaux lors de leur intégration au groupe.

Ces problèmes d'adaptation à des technologies nouvelles conjugués avec ceux d'une intégration difficile d'entités dispersées en France et à l'étranger se sont traduits par une baisse des parts de marché et par l'apparition de pertes d'exploitation dès 1978 mais qui, en 1981, ont pris un caractère particulièrement dramatique en atteignant près de 400 millions de francs pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 3,2 milliards.

d) *Une conjoncture défavorable dans le secteur des composants.*

Thomson-C.S.F. a également enregistré des difficultés dans un secteur nécessitant un niveau très élevé d'études et d'investissements et qui a subi une importante récession en 1981 dans un contexte de concurrence accrue de la part non seulement des sociétés américaines qui avaient une forte avance initiale, mais également des sociétés japonaises qui accroissent très rapidement leurs parts de marché.

L'activité de Thomson-C.S.F. et de ses filiales dans ce secteur se justifie par la nécessité de disposer dans son sein des composants stratégiques essentiels à la maîtrise des fabrications d'équipements et de systèmes qui constituent sa vocation principale.

2° *Une certaine fragilité des conditions de financement du groupe.*

Alors même que l'effort d'investissement tant industriel que financier continuait à croître de façon importante, l'apparition d'un résultat déficitaire en 1981 et la baisse corrélative de l'autofinancement ont entraîné une certaine fragilité des conditions de financement perceptible dès 1980.

FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS DU GROUPE THOMSON

(En millions de francs.)

	1977	1978	1979	1980	1981
A. — Emplois.					
Investissements	1.012	1.303	1.820	2.170	2.308
B. — Ressources.					
Marge brute d'autofinancement disponible	901	1.015	1.279	1.459	1.137
Apport des actionnaires (part souscrite par les tiers)	»	120	200	90	20
Variation de l'endettement à long et moyen terme	590	— 150	140	220	330
Total	1.491	985	1.619	1.769	1.487
Solde B — A (*)	+ 479	— 318	— 201	— 361	— 821

(*) + = Amélioration des besoins en fonds de roulement.

— = Détérioration des besoins en fonds de roulement.

Le groupe a financé sa croissance grâce à l'autofinancement qui représente une part importante des investissements réalisés.

L'autofinancement n'a cependant pas suivi la forte augmentation de l'effort d'investissement tant industriel que financier observée au cours des trois derniers exercices et *a fortiori* s'est fortement détérioré en 1981 à la suite du résultat consolidé négatif enregistré par le groupe.

Mais le groupe s'est également financé grâce à son aisance de trésorerie provenant essentiellement de l'activité de Thomson-C.S.F. qui perçoit d'importants acomptes à la commande sur les contrats conclus notamment à l'étranger dans les secteurs de l'électronique professionnelle et particulièrement de la détection et des systèmes.

Aussi, n'a-t-il eu recours que de façon modérée à des financements externes permanents.

— Les actionnaires extérieurs au groupe ont apporté environ 540 millions de francs 1981 en cinq ans essentiellement chez Thomson-C.S.F. sous forme d'augmentation de capital (1979) et de conversion d'obligations convertibles.

— La progression de l'endettement à long et moyen terme a également été limitée, régressant de 5 % en 1978 puis augmentant de 5,5 %, 7,5 %, 9,5 % respectivement au cours des trois derniers exercices.

Il convient d'observer cependant que les capitaux permanents représentent en fin de période 1,6 fois le total des valeurs immobilisées qui ne représentent elles-mêmes, il est vrai, qu'une faible part de l'actif du bilan (15 % environ).

La charge financière est elle-même demeurée, exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires, à un niveau modéré.

ÉVOLUTION DE LA CHARGE FINANCIÈRE DU GROUPE

	1977	1978	1979	1980	1981
Frais financiers nets (1) :					
— En millions de francs	nd	314	333	596	988
— En pourcentage du chiffre d'affaires	nd	1,37	1,27	1,63	2,26

(1) Excédent des frais financiers sur les produits financiers.

Cependant, comme l'indique l'évolution retracée dans le tableau ci-dessus, la tendance est à un alourdissement de cette charge financière au cours des deux dernières années.

Les frais financiers ont ainsi augmenté de 40 % en 1980 et de 50 % en 1981.

Nette de produits financiers, l'évolution est plus marquée encore : les chiffres s'établissent respectivement à 56 % et 66 %.

Cette situation peut s'expliquer, dans un contexte marqué par une forte hausse des taux d'intérêt, par un mouvement de sens contraire des dettes financières à court terme et des avances enregistrées sur les commandes.

L'accroissement du poste emprunts et obligations à moins d'un an a ainsi progressé de 75 % (+ 1,58 milliard de francs) en 1981, tandis qu'une stagnation des avances des clients a été enregistrée.

La diminution des disponibilités (1) a été de plus de 2,5 milliards de francs.

Cette stagnation des acomptes perçus en 1981 est notamment due à une diminution des commandes enregistrées par le groupe Thomson-C.S.F. au cours de cet exercice. Elles ont en effet régressé au total de plus de 10 % et de plus d'un tiers pour celles provenant de l'étranger.

Mais au-delà de ce gel des commandes en 1981, explicable par les incertitudes politiques de la période et qui a été compensé ultérieurement, on observe au cours des dernières années une baisse de l'importance des préfinancements obtenus sur les commandes due notamment à une évolution moins favorable de la situation financière des pays producteurs de pétrole et à l'apparition d'autres pays clients bénéficiant d'une santé économique moins florissante.

Le poids relatif des activités générant de forts acomptes dans le chiffre d'affaires total du groupe tend, en outre, à diminuer du fait d'une diversification de Thomson-C.S.F. et du développement important des activités grand public de Thomson-Brandt.

Dans ces conditions, une restructuration du bilan du groupe Thomson était apparue souhaitable dès avant les nationalisations, comportant une fusion des deux entités — Thomson-Brandt et Thomson-C.S.F. — accompagnée d'une augmentation de capital.



Au total, le groupe Thomson a subi, au cours des dernières années, le poids d'une diversification difficile des activités du sec-

(1) Soldes des postes banques à l'actif et au passif.

teur de l'électronique professionnel tant dans les télécommunications que dans le domaine médical.

L'exercice 1981 est marqué de surcroît comme le sera plus encore l'exercice 1982 par une évolution défavorable du rythme des facturations marquant pour Thomson-C.S.F. un palier dans la croissance de son chiffre d'affaires notamment dans ses activités les plus profitables qui n'ont pu ainsi compenser les pertes sectorielles enregistrées.

De ce point de vue, l'interprétation des données annuelles doit être replacée dans des perspectives à plus long terme, à l'échelle de la durée des contrats de la société.

Enfin, l'exercice 1981, pour l'ensemble du groupe, a donné lieu à un traitement comptable marqué par une prudence justifiée qui se traduit par une progression des provisions pour pertes et charges de 1,15 milliard de francs, soit + 62 % par rapport à 1980.

CONCLUSION

Les perspectives du groupe Thomson sont à l'évidence marquées par sa nationalisation.

Ses activités le placent au cœur de la filière électronique qui fait l'objet d'un programme d'action proposé par les pouvoirs publics dont le financement global sera, pour les années 1983 à 1987, de 140 milliards de francs.

— Sur le *plan financier*, la Société a reçu, en 1982, 300 millions de dotation en capital de la Société française de participation industrielle et une somme équivalente de prêts participatifs accordés par les banques.

Il convient toutefois de défalquer de cet apport de fonds propres ou de quasi-fonds propres, 50 millions de francs de dividendes versés à l'actionnaire public au titre des résultats de 1981 malgré la situation détériorée du groupe.

— S'agissant de ses *axes de développement*, le groupe dépend à l'évidence de l'aménagement progressivement annoncé des compétences des différents groupes publics (Compagnie générale d'électricité (C.G.E.), Compagnie générale de construction téléphonique (C.G.C.T.), C.I.I.-Honeywell Bull et Matra), notamment dans le domaine des composants, de la mini-informatique, de l'informatique distribuée mais également dans le secteur des télécommunications.

Thomson a été ainsi amené à céder sa filiale S.E.M.S. spécialisée dans la *mini-informatique* à la C.I.I.-Honeywell Bull.

Le groupe a été en revanche consacré comme un pôle de développement dans le domaine des *composants* et devrait reprendre à ce titre la société Eurotechnique, filiale de la Compagnie de Saint-Gobain.

L'existence de trois rôles publics dans le secteur des *télécommunications* — Thomson, C.G.E. et la C.G.C.T. (1) — semble devoir conduire à une coopération imposée par un contexte de concurrence internationale renforcée par les accords qui pourraient être passés entre le groupe Philips et la société américaine A.T.T.

Enfin, dans le secteur de l'*électronique grand public*, les perspectives de Thomson-Brandt ne peuvent se situer que dans le cadre d'accords avec des partenaires étrangers pour la fabrication et la mise au point des matériels du futur (nouvelle génération de magnétoscopes, vidéo-disques, compact-disque, caméra-vidéo...).

Grâce à la puissance financière potentielle que lui donne son statut de société nationalisée, Thomson envisage ainsi le rachat de la société allemande Grundig dont le coût a pu être évalué à 3 milliards de francs, avant toute charge de restructuration de cette entreprise qui a connu deux exercices difficiles en 1980 et 1981.

(1) Compagnie générale de construction téléphonique, filiale d'I.T.T. rachetée par l'Etat en 1982.

CHAPITRE IV

PECHINEY-UGINE-KUHLMAN

La société holding Pechiney-Ugine Kuhlmann (P.U.K) est à la tête d'un groupe qui résulte de la fusion, en 1971, de la Compagnie Pechiney (transformation du cuivre et production d'aluminium), créée en 1953 à partir de sociétés remontant à la deuxième moitié du XIX^e siècle, et de la société Ugine-Kuhlmann, constituée en 1966 par la fusion de deux sociétés datant du siècle dernier, la première spécialisée dans la métallurgie, la seconde dans la chimie minérale et organique.

Les activités du groupe occupaient 86.084 personnes au 31 décembre 1981, dont 4.815 à Ugine-Aciers, société cédée à Sacilor en février 1982.

Dans le cadre du présent rapport, sera examinée la situation du groupe à l'issue de l'exercice 1981. Le groupe apparaît d'emblée comme un ensemble composite, et en plein développement, dont la rentabilité n'a subi que très récemment les atteintes de la crise mondiale.

A. — UN GROUPE COMPOSITE EN FORTE CROISSANCE JUSQU'EN 1981

1° Un groupe composite.

Pechiney-Ugine-Kuhlmann fait coexister en son sein quatre types d'activités distinctes, et qui ne s'articulent pas entre elles.

a) *L'aluminium.*

21 sociétés du groupe travaillent dans cette branche. Il s'agit de l'extraction de la bauxite, de la production d'alumine et d'aluminium et de la première et de la seconde transformation. Sur 41 milliards de chiffre d'affaires du groupe Pechiney, l'aluminium repré-

sente 16,8 milliards, soit 41 % en 1981. Ce pourcentage est relativement stable dans le temps. L'étranger (Cameroun, Grèce, Australie, Pays-Bas, U.S.A.) représente dans le secteur de l'aluminium que produit Pechiney 6,1 milliards, soit 38 % du chiffre d'affaires du secteur.

Sur 1.138.000 tonnes d'aluminium sorties des usines du groupe, 435.000 seulement sont produites en France. La branche aluminium exerce une forte prédominance sur le groupe Pechiney qui se classe dans le secteur au premier rang européen et au quatrième rang mondial. Seul producteur en France, en Grèce et au Cameroun, il est premier producteur aux Pays-Bas et deuxième en Espagne.

La branche aluminium comprend les sous-branches métal brut, demi-produits, emballage et produits finis.

1. Métal brut.

En 1981, la demande d'aluminium a diminué d'environ 6,5 %. Une augmentation des stocks en a été la conséquence, suivie par une réduction du taux d'utilisation des capacités de production. Le taux de marche des usines a été de 93 % en France, de 75 % aux Etats-Unis (elle est de moins de 50 % au Japon).

Les activités de production d'aluminium du groupe à l'étranger ont fortement progressé au cours de la décennie écoulée, comme en témoigne le tableau ci-dessous faisant ressortir la production par pays, de 1972 et de 1981.

(En millions de tonnes.)

	1972	1981	Progression (pourcentage)
Pays-Bas	61,7	142,9	131,6
Grèce	129,7	146,1	12,6
Espagne	63,7	134,9	111,8
Cameroun	46,2	65,4	41,5
Etats-Unis	195,4	205,1	5
Corée	8,8	8,6	— 2,3
Total étranger	505,5	703	39
France	393,7	435,6	10,6
Total général	899,2	1.138,6	26,6

2. Les demi-produits ont vu leur vente augmenter légèrement au cours de l'exercice, mais régresser par rapport à 1979 (— 8 %). Cette activité est assurée essentiellement par Cégédur Pechiney.

3. Le secteur de l'emballage et des produits finis a régressé de 1 %. Les ventes à l'exportation en représentent le tiers.

b) *Les métaux ferreux et cuivreux.*

Ces activités recouvraient en 1981 la production d'aciers spéciaux, de ferro-alliage, et l'affinage électrolytique. Huit sociétés du groupe étaient actives dans ce secteur jusqu'à la cession, par un accord du 19 janvier 1982, par Pechiney à Sacilor de sa filiale à 100 Ugine-Aciers (600.000 tonnes d'acier).

1. *Les aciers :*

Le chiffre d'affaires de ce secteur en 1981 était de 2.656 millions, en diminution de 3 % par rapport à 1980, par suite de la très mauvaise conjoncture sidérurgique.

En quatre ans, la filiale Ugine-Aciers a perdu près de 2 milliards.

2. *L'électrometallurgie :*

Liée étroitement à la sidérurgie, cette branche a également connu en 1981 une activité déprimée.

3. *Cuivre :*

Trois sociétés sont actives dans ces secteurs : Tréfinmétaux, Cuivres et alliages, et Compagnie générale d'électrolyse du Palais.

On assiste dans ce secteur, depuis une dizaine d'années, à une baisse des cours en francs constants. Aussi, est-ce dans ces sociétés du groupe que des restructurations ont été opérées depuis 1974 par concentration de l'effort sur des segments de marchés rentables et désengagement d'autres branches : les « fils et câbles isolés » ont été cédés à Pirelli, cependant que les « conducteurs électriques nus » étaient cédés à Thomson-Brandt. Tréfinmétaux a donc été en mesure de se concentrer sur trois grands domaines de la métallurgie du cuivre où sa position stratégique est favorable : les laminés, les tubes et les barres en métal pur ou en alliages. Jusqu'en octobre 1980, les sociétés de métallurgie du cuivre ont bien résisté à la crise, notamment par une politique active sur les marchés extérieurs. Tréfinmétaux a augmenté son volume d'exportation de 16 % par an en moyenne depuis 1977.

Et c'est grâce à l'exportation que Tréfinmétaux a pu limiter à 5 % la baisse en volume de ses ventes pour 1981 par rapport à 1980.

Au total, les résultats de l'activité métaux ferreux et cuivreux ont été négatifs pour 817 millions en 1981.

c) La métallurgie fine et les matériaux avancés.

Vingt-deux sociétés du groupe sont dans cette branche où l'on distingue l'uranium et le cycle du combustible nucléaire, la métallurgie fine, les éléments de turboréacteurs, les produits carbonés et les produits divers et services. Son chiffre d'affaires, qui était de 1.597 millions de francs en France et de 1.804 millions de francs à l'étranger en 1978, est passé respectivement à 3.398 millions de francs et 3.817 millions de francs en 1982, soit plus qu'un doublement. Les résultats pendant la même période ont connu le même mouvement, passant de 141 millions de francs à 334 millions de francs pour les sociétés françaises du groupe et de 248 millions de francs à 666 millions de francs pour les sociétés étrangères.

1. Malgré la baisse mondiale du prix de l'uranium, le chiffre d'affaires de la branche « cycle du combustible et uranium » a augmenté au cours du dernier exercice son chiffre d'affaires de 13 % et son résultat brut de 17 %, grâce au caractère très porteur du marché français qui représente 10 % du marché mondial.

Début 1982, Uranium-Pechiney-Ugine-Kuhlmann a vendu à la Tunisie sa technique d'extraction de l'uranium des phosphates et renforce ainsi sa position pour la vente de technologies.

2. La branche métallurgie fine connaît de très bons résultats avec la société Cezus.

3. La société Howmet Turbine Components (H.T.C.) a vu ralentir la progression de son chiffre d'affaires (2 % en 1981 contre 28 % en moyenne au cours des quatre années précédentes). En effet, la fabrication d'éléments de turbomoteurs s'est fortement ressentie du ralentissement de l'activité des compagnies aériennes civiles qui ont annulé ou étalé leurs commandes de nouveaux appareils.

Dans le domaine des produits carbonés également une contraction des marchés a été constatée. Le groupe a décidé une percée dans les fibres de carbone.

Le groupe qui contrôle déjà, à travers sa filiale « Le Carbone Lorraine », S.E.R.O.F.I.M., seule société française productrice de fibres de carbone, s'est associé avec la société américaine « Hercules », leader mondial dans la technologie des fibres à haute résistance, afin de devenir le premier producteur européen de matériaux composites. Le taux moyen de croissance annuelle des composites oscille entre 25 et 30 %. L'utilisation par l'industrie automobile de ces matériaux changerait complètement les dimensions de son marché, aujourd'hui essentiellement orienté vers les besoins de l'aéronautique.

d) *La chimie.*

Par le biais de sa filiale P.C.U.K. troisième entreprise de l'industrie chimique française, le groupe est présent dans le secteur des produits minéraux et organiques, les colorants et les matières plastiques. Il l'est également dans celui des encres (Lorilleux-Lefranc), de la pharmacie (Pharmuka) et dans celui de la transformation des plastiques grâce à treize autres filiales. Le chiffre d'affaires total de la branche chimie était de 8,5 milliards en 1981.

Le volume des ventes de P.C.U.K. a baissé de 2% alors que la production totale de la chimie française a diminué de 4,1 % en 1981.

Mais par suite de la hausse des coûts de production les résultats ont fait apparaître une perte nette de 885 millions de francs.

La restructuration de la chimie française a conduit à un transfert à d'autres sociétés des actifs de P.C.U.K. Elf-Aquitaine reçoit la division chlore, Rhône-Poulenc la chimie minérale et la pharmacie, C.D.F.-Chimie la chimie organique.

Le groupe a récemment développé ses activités dans le domaine du négoce international où il a pris une place de premier plan avec un chiffre d'affaires de près de 8 milliards de francs.

Avant sa nationalisation, le groupe Pechiney apparaissait comme un ensemble dont les parties étaient très inégalement florissantes. En fait, subsistait la dichotomie mal résorbée de Pechiney et de Ugine-Kuhlmann mais qui n'empêchait pas une croissance d'ensemble du groupe durant la décennie 1971-1981.

2° **La croissance de Pechiney-Ugine-Kuhlmann.**

Comme pour les autres sociétés, seront examinées ici les évolutions significatives du groupe depuis 1977 (données consolidées sans ajustements liés aux variations de la liste des sociétés incluses dans la consolidation).

a) *L'augmentation du chiffre d'affaires.*

Depuis 1977, le chiffre d'affaires total a été multiplié par 1,6 avec une croissance forte entre 1978 et 1980, comme le montre le tableau ci-dessous :

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

(En millions de francs.)

	1977	1978	1979	1980	1981
Ventes France filiales françaises ..	12.956	13.199	15.914	17.534	17.471
Exportation	7.063	7.462	10.004	11.558	12.785
Ventes filiales étrangères	5.933	6.935	7.936	9.219	10.729
Ventes à l'étranger	13.016	14.397	17.940	20.577	23.514
Chiffre d'affaires total	25.972	27.596	33.854	38.111	40.985

En 1981, le chiffre d'affaires consolidé du groupe a atteint 40.985 millions de francs, soit une progression de 8,3 % par rapport à 1980. Cette progression s'analyse de la façon suivante : une diminution de 4 % du volume des ventes par rapport à l'année précédente et une hausse des prix de vente de 12,3 % qui se décompose en 8 % d'augmentation proprement dite et environ 4 % d'effet de change résultant de la hausse du dollar.

Le chiffre réalisé par les filiales étrangères représente toujours approximativement le quart du chiffre d'affaires total.

b) L'expansion mondiale de Pechiney.

La fusion de Pechiney et de Ugine-Kuhlmann visait à donner au nouveau groupe la dimension des principaux concurrents et à lui permettre de se déployer, en lui donnant une position industrielle à l'étranger qui, depuis sa création en 1971, a été la source d'environ les deux tiers de son bénéfice brut consolidé. En 1980, le résultat net n'a été positif que grâce aux filiales étrangères.

1. L'implantation sur les sites et marchés favorables :

— Aux Etats-Unis, une O.P.A. réalisée en 1975 a porté à 100 % la participation du groupe au capital de la société Howmet dans laquelle Pechiney a pris pied en 1962. Depuis cette date, cette société qui est la première entreprise industrielle française aux Etats-Unis s'est considérablement valorisée. Sa valeur actuelle supérieure à 5 milliards de francs représente un triplement des mises successives (réactualisées en francs 1981) faites par Pechiney puis par Pechiney-Ugine-Kuhlmann en acquisitions d'actions Howmet.

— Toujours sur le continent Nord américain, Pechiney-Ugine-Kuhlmann a conclu, début 1982, après de longues négociations, un accord tendant à la création à Becancour au Québec d'une usine

qui produira dans un premier temps 200.000 tonnes d'aluminium, la société Hydro-Québec fournissant de l'énergie à bas prix pendant vingt-cinq ans.

— En Australie, le groupe a pris, en 1979, une initiative importante en décidant de participer à hauteur de 20 % à la construction de l'usine d'aluminium, la plus grande du monde, dont les travaux se termineront en 1984.

Les investissements réalisés à l'étranger ont représenté en moyenne 30 % des investissements totaux.

INVESTISSEMENTS

	1977	1978	1979	1980	1981
En millions	1.377	1.778	1.964	2.298	2.735
Pourcentage réalisé à l'étranger ..	27	30	25	22	46

Il s'agit là, pour l'essentiel, d'investissements industriels et commerciaux de sociétés incluses dans le périmètre de consolidation. Les autres investissements (540 millions pour la période) correspondent à des acquisitions ou à des prises de participation dans de nouvelles sociétés ainsi qu'à des prises de contrôle dans des sociétés où Pechiney-Ugine-Kuhlmann n'avait jusqu'alors qu'un intérêt minime.

2. Les exportations :

Le groupe a beaucoup travaillé à accroître sa participation au commerce international. Le réseau de vente à l'étranger a été renforcé et la proportion des produits vendus à l'exportation s'est accrue de 21 % en 1974 à plus de 42 % en 1981.

20 agences intégrées multibranches opèrent dans 40 pays. Leur effectif global qui était de 110 personnes en 1974 est passé à 600 personnes en 1981.

En 1981, le groupe a créé une direction opérationnelle Asio-Pacifique chargée de l'ensemble de ses intérêts dans cette région du monde et de la définition d'une stratégie de développement. Dans celle-ci il faut signaler les transferts de technologie.

3. Les transferts de technologie :

La technique Pechiney a été exportée en Inde par le contrat signé en 1980 avec la société Nalco pour la création d'un complexe bauxite-alumine-aluminium dans l'Etat d'Orissa en République indienne.

Les retombées de telles actions menées également avec d'autres pays sont très favorables pour l'industrie française en général. Les contrats d'assistance technique conclus pour la création d'usines à l'étranger ont permis aux constructeurs français de livrer un volume de biens d'équipement dont la valeur a été chiffrée à un milliard par an, induit par les ventes de matière grise Pechiney-Ugine-Kuhlmann.

Cette politique de croissance s'appuyait sur une politique de recherche développement dont les dépenses ont toujours été croissantes.

DEPENSES DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

	1977	1978	1979	1980	1981
En millions de francs	450	480	520	610	740

B. — UNE RENTABILITÉ RÉCEMMENT DÉGRADÉE

1° Pechiney-Ugine-Kuhlmann a franchi avec un certain succès les difficultés économiques issues des chocs pétroliers grâce à une stratégie de mouvement.

a) La crise économique mondiale a frappé de plein fouet les industries lourdes où Pechiney-Ugine-Kuhlmann exerce principalement son activité. Mais Pechiney-Ugine-Kuhlmann a été également touché dans sa position de gros consommateur d'énergie. La baisse d'activité des branches constituant les débouchés de Pechiney-Ugine-Kuhlmann s'est donc combinée avec la hausse des prix de

l'énergie pour rendre non rentables des pans entiers du groupe comme la chimie ou les aciers spéciaux.

La crise de la sidérurgie notamment s'est prolongée sans perspective de redressement jusqu'à ce jour. En 1981, la production d'acier dans la C.E.E. (tous aciers confondus) a diminué de 3,5 % par rapport à 1980 — année où la production a baissé de 8,7 % par rapport à l'année antérieure.

L'effondrement des prix, que la Communauté avait tenté d'enrayer en 1980 en déclarant « l'état d'urgence manifeste », avait déterminé une politique de quotas de production par entreprise.

Par suite de la baisse des niveaux de production, l'effectif total de l'industrie sidérurgique des pays de l'O.C.D.E. a diminué entre 1974 et 1981 de 400.000 personnes, soit de 20 %. La production française a diminué de 20 % par rapport à 1974 et les suppressions d'emplois en France se sont élevées à 58.000 unités.

Les sociétés du groupe Pechiney-Ugine-Kuhlmann, par un effort d'exportation qui représente en 1980, 50 % du chiffre d'affaires, ont réussi jusqu'en avril 1980 à dégager un résultat positif. L'effondrement est intervenu depuis le second trimestre 1980. En 1981, les pertes ont atteint le chiffre de 508 millions pour ces activités sidérurgiques.

b) La stratégie de mouvement face à la crise.

Le groupe a choisi pour la décennie 1970 une stratégie de mouvement pour se concentrer sur les activités les plus compétitives ou les plus prometteuses et se dégager des autres. L'analyse de ces positions stratégiques lui a permis de déterminer pour chaque activité, d'une part les attraits qu'elle prend en fonction du développement prévisible des marchés et d'autre part, les atouts dont le groupe dispose face à la concurrence.

1. Les activités ont été réparties en trois grandes zones :

— une zone d'innovation qui regroupe les productions présentant beaucoup d'attrait, donc en développement rapide : cycle du combustible nucléaire et les matériaux destinés à l'industrie aéronautique ;

— une zone de force qui réunit les domaines où le groupe a des atouts solides et peut figurer parmi les leaders : l'aluminium brut, la chimie du chlore et ses dérivés, les produits carbonés ;

— une zone de rationalisation comprenant des activités dont l'avenir n'est pas bien assuré et qui ont été, soit corfortées avec les

moyens du groupe, soit converties dans un cadre nouveau ou qui ont fait l'objet de désinvestissements ; c'est le cas des engrais et des câbles électriques, de la pétrochimie, des réfractaires et de la seconde transformation des métaux. La première zone a fait l'objet d'investissements visant à la création de nouvelles capacités de production ; la seconde zone d'investissements ou modernisation, de consolidation et de gains de productivité. Le groupe a tenté de se dégager des secteurs en difficulté dont le redressement semblait devoir exiger beaucoup plus de temps et d'argent à l'intérieur du groupe que dans un cadre extérieur plus propice.

Les désinvestissements qui se sont montés à 3,7 milliards ont financé environ 25 % des investissements totaux du groupe de 1972 à 1981.

Dans le même temps, les gains de productivité des filiales françaises ont été de 30 %.

2. Le redéploiement des hommes dans le groupe :

Au 31 décembre 1981, les effectifs étaient de 86.084 personnes employées, en diminution de 11,5 % par rapport à 1977. Ces chiffres sont bruts et s'entendent hors ajustements liés aux variations de la liste des sociétés consolidées. L'évolution est la suivante :

- 1977 : 97.300 personnes employées,
- 1978 : 96.300 personnes employées,
- 1979 : 91.900 personnes employées,
- 1980 : 89.100 personnes employées,
- 1981 : 86.084, dont 4.815 à Ugine-Aciers.

Ces variations sont affectées d'une année sur l'autre par les événements qui ont modifié la liste des sociétés intégrées dans la consolidation. La diminution d'effectifs imputable aux changements de structures se monte à 6.276 personnes soit 56 %. Depuis 1977, les frais de personnel (y compris charges sociales) ont augmenté de 60,5 % (12 % par an en moyenne). Par personne employée, les charges de personnel ont augmenté de 81,5 % en cinq ans, soit de 16,3 % par an en moyenne. Elles s'élèvent à 126.000 F par personne employée en 1981.

La proportion de personnel intérimaire n'a cessé de baisser depuis 1977 passant de 2,9 % des effectifs à 1,8 %.

Le groupe s'est donc attaché à une politique de revalorisation de salaires et également de revalorisation des tâches par une politique de formation qui représente en moyenne annuelle 2 % de la masse salariale. Afin de favoriser la mobilité au sein du groupe, une bourse de l'emploi a été créée. Toute régression d'effectif s'est accompagnée d'un plan social pour permettre au personnel concerné soit de retrouver un emploi, soit de cesser son activité par anticipation.

La stratégie volontaire de Pechiney s'est heurtée à des résistances qui l'ont empêché de procéder en temps utile aux cessions des aciers spéciaux et de P.C.U.K.

Cet immobilisme forcé a pesé fortement sur les résultats dont le caractère fortement négatif en 1981 provient des filiales que le groupe a été contraint de conserver.

2° La dégradation récente de la situation financière.

a) Les résultats.

1. L'évolution des résultats nets consolidés est la suivante :

— 1977 :	377 millions de francs de bénéfices nets ;
— 1978 :	261 millions de francs de bénéfices nets ;
— 1979 :	991 millions de francs de bénéfices nets ;
— 1980 :	607 millions de francs de bénéfices nets ;
— 1981 :	— (1.776) millions de francs de bénéfices nets (avant provision exceptionnelle pour cession des aciers..)

Cette évolution fait apparaître des contrastes selon les principales filiales.

PRINCIPALES FILIALES : ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET

(En millions de francs.)

	1977	1978	1979	1980	1981
Ugine-Aciers	(455)	(545)	(115)	(190)	(532)
Sofrem	13	(13)	38	(31)	(143)
Aluminium Pechiney	79	(20)	119	131	285
Aluminium de Grèce	129	158	159	164	115
Cegedur	113	82	103	57	67
P.C.U.K.	(65)	(58)	(48)	(538)	(886)
Tréfilimétaux	71	(50)	(2)	(43)	(171)
S.E.R.S.	5	(7)	11	36	27
Pukco	216	253	405	427	478

2. L'incidence sur les résultats financiers de la cession de Ugine-Aciers à Sacilor est particulièrement lourde.

Les opérations de cession, au terme d'opérations comptables complexes, se soldent par une perte comptable pour Pechiney-Ugine-Kuhlmann de 1.500 millions, qui s'ajoute aux pertes nettes de l'exercice pour les porter à 3.276 millions.

b) *La situation financière.*

1. *La faible marge brute d'autofinancement et le financement des investissements.*

— *La marge brute d'autofinancement.*

	1977	1978	1979	1980	1981
M.B.A. (en millions de francs) ..	1.501	1.216	2.636	2.264	296

Le rapport entre la marge brute d'autofinancement et le chiffre d'affaires était, en 1980, de 5,9 %, représentant exactement la moyenne de ce rapport pour les années 1977 à 1980.

Pour 1981, la M.B.A. est tombée à 296 millions, soit 0,7 % du chiffre d'affaires. Même dans les bonnes années, comme en 1979, la M.B.A. a toujours été faible : 7,8 % du chiffre d'affaires en 1979. S'agissant du financement d'investissements dans l'industrie lourde, où ceux-ci se caractérisent par d'importants capitaux investis avec un retour relativement lent, la M.B.A. devrait normalement se situer autour de 15 %. Il est certain que les faibles ressources procurées par l'exploitation de l'exercice 1981 ont handicapé la politique de développement du groupe.

— *Le financement des investissements.*

Sur la période 1977-1980, les investissements consolidés, dont le montant total a atteint 7.417 millions de francs, ont été entièrement couverts et au-delà par la marge brute d'autofinancement (7.617 millions de francs).

L'excédent de la M.B.A. sur les investissements et les désinvestissements (soit au total 2.136 millions de francs) a permis de couvrir :

- le montant des distributions de dividendes aux actionnaires de Pechiney-Ugine-Kuhlmann et aux actionnaires minoritaires (732 millions de francs).

- Les charges diverses (2.037 millions de francs) comprenant notamment les charges exceptionnelles de restructuration.

• Une partie (le tiers environ) des besoins au fonds de roulement. Le solde a été financé par une augmentation nette de l'endettement à moyen et à long terme de 718 millions de francs.

En 1981, les investissements se sont montés à 2.735 millions de francs et ont été financés pour l'essentiel par de nouveaux emprunts pour 2.436 millions de francs, la marge brute d'autofinancement pour 296 millions de francs, et le solde par une faible part des cessions d'actifs.

2. La modification de la structure du bilan en 1981.

Alors que le haut du bilan consolidé du groupe Pechiney-Ugine-Kuhlmann était marqué par une remarquable stabilité depuis quatre ans, la situation nette s'est fortement détériorée en 1981 passant de 27 % (chiffre constant depuis 1977) à 18 % seulement.

La part des obligations convertibles ainsi que des emprunts à long et moyen terme reste au même niveau depuis cinq ans (30 % du passif).

Les dettes à court terme qui plafonnaient à 45 % ont par conséquent compensé la diminution de la situation nette et sont passées à 52 % du passif. Cette augmentation en chiffre absolu des dettes à court terme de près de 4,5 milliards (+ 30 %) a généré des frais financiers dont la charge a pesé lourdement sur la gestion ultérieure.

c) Handicaps et conditions de réussite.

1. Le handicap : la faible rentabilité des investissements en France.

Depuis 1977, 30 % en moyenne des investissements industriels ont été réalisés à l'étranger. En 1981, ce pourcentage a été porté à 46 %.

La part prépondérante des investissements en France (alors que la M.B.A. à l'étranger a toujours été supérieure à la M.B.A. en France, sauf en 1979) démontre la faible rentabilité des investissements réalisés sur le territoire national.

En 1980, les dépenses de recherche du groupe ont été affectées pour près de la moitié au secteur français de la chimie.

En fait, Pechiney-Ugine-Kuhlmann n'a jamais vraiment surmonté les difficultés de la fusion intervenue en 1972. Au moment où Pechiney avait cédé ses activités chimiques, il a trouvé dans la corbeille de mariage celles de son partenaire. Pechiney-Ugine-Kuhlmann n'a jamais réussi à parfaitement redresser leur situation, malgré les lourds investissements réalisés et quelques brillantes réus-

sites. Les investissements ont été faits au détriment de la rénovation des usines d'aluminium en France, dont certaines datent du début du siècle, et sont placées dans des sites de production d'électricité hydraulique. Cette situation favorable à l'époque où Pechiney produisait l'électricité dont elle avait besoin est devenue un lourd handicap après la nationalisation des moyens de sa production, qui a obligé Pechiney à la racheter à un tarif fixé par E.D.F.

2. Les conditions de la réussite de Pechiney : de l'énergie électrique à bas prix.

La production d'aluminium, activité dominante du groupe, utilise une quantité très importante d'énergie électrique qui, là où elle est offerte à bon marché, représente déjà de 25 % à 30 % du prix de revient du produit final.

Entre les filiales étrangères et les filiales françaises, l'écart moyen du prix de l'électricité est au minimum de 60 %. L'écart maximum est dans le rapport de 1 à 3. Alors qu'en France, le prix du kilowattheure est de 16 centimes, au Cameroun, il n'est que de 5 centimes. Le contrat signé avec le Québec prévoit un prix de 7,5 centimes le kilowattheure.

Les concurrents Alcan (canadien) et Alcoa (américain) se procurent leur énergie chez eux à un coût deux fois moindre que Pechiney en France.

Cette situation a eu pour résultat heureux une diffusion de filiales de Pechiney sur les cinq continents. Mais la contrepartie est le déclin de l'industrie de l'aluminium sur le territoire national.

A l'origine, Pechiney fabriquait l'énergie dont il avait besoin. Il réalisait sur le site hydroélectrique les investissements nécessaires à l'usine qu'il construisait aux abords immédiats. L'investissement considérable au départ se rentabilisait par un très faible coût de fonctionnement sur de longues années. La nationalisation de l'électricité en 1945 a fait passer les usines hydroélectriques entre les mains d'E.D.F. qui a développé ensuite d'autres formes de production de l'énergie secondaire qu'est l'électricité à partir d'autres énergies primaires, notamment par des centrales thermiques dont le rendement en termes financiers est plus faible que celui des usines hydroélectriques.

Pechiney de son côté s'est trouvée dépossédée de ses usines d'électricité et de son droit à en construire d'autres et il a été placé devant un monopole qui lui a dicté le prix de l'énergie qu'il utilisait. Ce prix n'a pas permis à Pechiney d'équilibrer sa gestion et il a dû chercher hors de France de l'énergie à bon compte. Il est à remarquer que lorsque s'est présentée, en 1960, à Lacq, la possibilité d'obtenir de l'énergie à bon marché, Pechiney a immédiatement investi sur place. Qu'il s'agisse ou non d'une politique délibérée de

la part d'E.D.F. peu soucieuse de consentir des tarifs préférentiels qui diminuent ses marges, les effets d'une politique de prix monopoliste ont été, d'une part, la mise hors rentabilité de toutes les usines d'aluminium situées en France et, d'autre part, l'obligation d'investir à l'étranger. Il y a une responsabilité du secteur public ancien dans le désinvestissement en France de toute une industrie qui mérite d'être soulignée. Il est permis d'espérer que la nationalisation sera, pour ce secteur également, « le moyen de donner une impulsion nouvelle aux activités productives » selon les termes de la lettre de mission du ministre de l'Industrie aux nouveaux administrateurs généraux. Une politique d'investissements en France du groupe Pechiney, dans le secteur de l'aluminium, passe par un abaissement significatif du prix du kilowattheure.

Or, la France, grâce à son programme de centrales nucléaires, bénéficie pour son approvisionnement en énergie électrique d'un avantage de prix de revient, qui va être de plus en plus marqué. Il est paradoxal que les industries fortes consommatrices d'énergie électrique, comme d'aluminium, soient traitées beaucoup moins favorablement dans ce pays que dans les pays voisins qui n'ont pas fait le même choix en faveur de l'énergie nucléaire.

Il devient urgent que le Gouvernement mette fin à ce paradoxe et tienne compte de la concurrence internationale pour accorder un prix de kilowattheure réaliste aux industries françaises dont l'énergie électrique est la véritable matière première. C'est seulement à cette condition que Pechiney-Ugine-Kuhlmann pourra éviter de mettre en œuvre un plan de régression de ses usines françaises fortes consommatrices d'électricité.

CHAPITRE V

RHONE-POULENC

Rhône-Poulenc est une société holding spécialisée dans les activités chimiques ou parachimiques, qui contrôle un groupe de dimension mondiale, fortement implanté à l'étranger.

Il est nécessaire, afin de bien comprendre la situation actuelle du groupe, de rappeler comment il a été constitué et dans quel contexte économique mondial se sont déroulées dernièrement ses activités.

Le fait que la plupart des activités de Rhône-Poulenc soit à dominante chimique ne suffit pas, encore aujourd'hui, à conférer au groupe une réelle homogénéité.

Celui-ci constitue un « empire éclaté » qui a résulté de la juxtaposition plus que de la réunion véritable de plusieurs entreprises appartenant au secteur chimique.

L'histoire industrielle a ses raisons que l'économie ignore parfois. Ainsi, la société, créée en 1928, a-t-elle changé à trois reprises d'activité dominante entre les années soixante et les années quatre-vingt mais sans que cela ne l'empêche hélas de se trouver « en retard d'une guerre » pour affronter les chocs pétroliers successifs.

1. En 1961, tout d'abord, Rhône-Poulenc devient un groupe à majorité textile en absorbant le comptoir des textiles artificiels (Celtex), ce qui lui permet de contrôler les entreprises La Cellophane et Rhodiaceta qui occupent une position d'avant-garde dans la fabrication de la rayonne et de la fibranne.

2. Puis, à partir de 1969, c'est la chimie lourde qui devient prédominante à la suite d'une fusion avec le groupe Progil et d'une prise de participation dans la filiale commune de Pechiney et de Saint-Gobain.

Ce mouvement de restructuration qui ne répond qu'au souci d'augmenter le chiffre d'affaires du groupe, à l'exclusion de tout véritable objectif de stratégie industrielle, ne s'achèvera qu'en 1975 soit deux années après le premier choc pétrolier.

La crise va donc frapper de plein fouet un groupe qui vient inutilement de se disperser et de s'alourdir et qui se trouve en outre spécialisé dans des produits particulièrement vulnérables.

Résultat, en 1976, 55 % du chiffre d'affaires du groupe sont réalisés dans des activités déficitaires.

Les difficultés ne vont ensuite que s'accroître.

Le présent chapitre a pour objet, à partir d'une analyse de la situation du groupe telle qu'elle est résultée de l'évolution qu'il a connue depuis cinq ans, de rendre compte de la stratégie suivie et des problèmes financiers rencontrés avant la nationalisation.

A. — UN GROUPE DE STATURE INTERNATIONALE AFFECTÉ DE SÉRIEUX HANDICAPS STRUCTURELS

1° Un groupe de stature internationale.

La stature internationale du groupe Rhône-Poulenc lui est conférée non seulement par l'importance du volume de son chiffre d'affaires et de ses effectifs mais également par celle de son implantation à l'étranger et de son potentiel de recherche.

a) Une dimension appréciable.

1. L'importance du chiffre d'affaires et des effectifs de Rhône-Poulenc :

Bien que les effectifs du groupe aient diminué de près de 20 % entre 1977 et 1981, sous l'effet, notamment, de la restructuration du secteur textile (suppression de près de 10.000 emplois), ceux-ci restent cependant supérieurs à 80.000 personnes tandis que le chiffre d'affaires de Rhône-Poulenc a repris, en 1981, sa progression après avoir nettement reculé en 1980.

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES EFFECTIFS DE RHONE-POULENC

	1977	1978	1979	1980	1981
Chiffres d'affaires (H.T.) (en millions de francs)	23.611	25.458	33.781	28.476	30.199
Effectifs	110.661	107.219	106.695	95.389	89.348

2. Le poids relatif de Rhône-Poulenc parmi les grands groupes chimiques mondiaux :

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe le classe au douzième rang mondial et parmi les premiers producteurs européens mais cependant loin derrière les grands groupes allemands et britanniques.

La part du marché mondial occupé par les ventes de Rhône-Poulenc n'est que de 3 % alors que celle des groupes américains est de près de 50 % (48,7 %) et celle des groupes allemands de 14,2 %.

LES 15 GRANTS

	Chiffres d'affaires (en milliards de dollars)		Bénéfices nets (en millions de dollars)	
	1981	1980	1981	1980
Du Pont de Nemours (1)	22,8	13,7	1.401	716
Hoechst	15,3	16,5	132,0	251,6
Bayer	15,0	15,9	225,0	356,3
B.A.S.F.	13,7	15,3	162,9	197,6
I.C.I.	13,3	13,3	377,0	— 46,8
Dow Chemicals	11,9	10,6	564,0	805,0
Union Carbide	10,2	10,0	649,0	890,0
Montedison	7,9	9,1	— 550,9	— 524,2
D.S.M.	7,4	7,5	40,5	12,5
Ciba Geigy	7,0	7,1	273,2	182,1
Monsanto	6,9	6,6	445,1	148,8
Rhône-Poulenc	6,6	7,2	— 62,0	— 461,3
Grace	6,5	6,1	361,3	283,8
A.K.Z.O.	5,8	6,3	96,0	— 35,0
Mitsubishi Chemicals	4,8	4,1	27,6	42,5

(1) La forte progression de Du Pont est le résultat de son acquisition de Conoco.

LEURS PARTS SUR LE MARCHÉ MONDIAL

Société dont le siège est :	1981 (en milliards de dollars)	1981 (en pourcentage)	1980 (en pourcentage)
— Aux Etats-Unis	218,3	48,7	44,3
— En R.F.A.	63,7	14,2	14,7
— Au Japon	54,3	12,1	14
— Au Royaume-Uni	32,2	7,6	10,4
— Aux Pays-Bas	18,2	4,1	2,9
— En Italie	8,7	1,9	2,4
— En France	13,2	3	3,3
— Suisse	15	3,4	3,1
— C.E.E.	145,8	32,5	36,8

Source : Chemical Age.

Cependant, Rhône-Poulenc d'une part se présentait, avant les restructurations en cours, comme le premier groupe chimique français, d'autre part se situait en position de leader ou à des places de tout premier plan pour la fabrication de certains produits tels que :

— dans le secteur de l'alimentation animale, le méthionine qui est un acide aminé indispensable à la formation des protéines et la vitamine A (premier rang mondial), la vitamine E et la spiramycine ;

— l'agrochimie (cinquième producteur mondial et premier européen) ;

— les oxydes de terres rares (position de leader mondial) dont les utilisations sont multiples (verrerie, optique, céramique...).

b) Une implantation mondiale.

1. Une part importante de l'activité du groupe se déroule à l'étranger :

Le tableau ci-après rend compte de l'importance des moyens consacrés depuis cinq ans par le groupe à ses activités à l'étranger et de celle des résultats qu'il y obtient.

MOYENS ET RÉSULTATS DE RHONE-POULENC A L'ÉTRANGER

	1977	1978	1979	1980	1981
<i>Pourcentage du chiffre d'affaires :</i>					
— Réalisé en France	70,5	70,6	75,4	70,2	66
— Exporté à partir de la France	29,5	30,1	28,8	26	25
— Réalisé à l'étranger	29,5	29,4	24,6	29,8	34
<i>Pourcentage des investissements industriels :</i>					
— Effectués en France	68,8	70,6	70,6	71,3	50
— Effectués à l'étranger	31,2	29,4	29,4	28,7	50
<i>Pourcentage des effectifs :</i>					
— Employés en France	63,5	65,6	65,8	63,6	63
— Employés à l'étranger	36,5	34,4	34,2	36,4	37

Le tableau ci-dessus démontre que :

— si la majeure partie du chiffre d'affaires est réalisée en France, les ventes à l'étranger, en comptant les exportations à partir de notre pays, représentent plus de 50 % de ce résultat ;

— la part des effectifs du groupe employés à l'étranger a augmenté depuis 1979 ;

— la moitié des investissements d'exploitation de Rhône-Poulenc a été effectuée hors de France en 1981.

2. L'implantation de Rhône-Poulenc à l'étranger est diversifiée et forte :

Rhône-Poulenc est présent dans le monde entier à travers de nombreuses filiales :

— **Rhodia S.A.** au Brésil dont le chiffre d'affaires représente plus de 10 % de celui consolidé du groupe et qui fabrique presque toute la gamme des principaux produits de Rhône-Poulenc ;

— **May and Baker** dans laquelle Rhône-Poulenc vient de regrouper ses activités produits chimiques en **Grande-Bretagne** et qui permet au groupe d'accéder aux marchés des pays du Commonwealth ;

— **Visco Suisse S.A.** ;

— **Rhodia A.G.** en **Allemagne fédérale** ;

— la **S.A.F.A.** en **Espagne**.

Le groupe est également présent aux **Etats-Unis** avec la société **Rhône-Poulenc Inc.** et développe son implantation en **Asie**, à travers le **Japon**, la **Corée du Sud**, **Taiwan** et l'**Indonésie**.

Enfin, Rhône-Poulenc est implanté en Afrique dans les pays du **Maghreb** ainsi qu'en **Egypte** et au **Soudan**.

c) Un potentiel de recherche important.

Un groupe qui veut préserver sa place parmi les premiers du monde dans des secteurs aussi vulnérables que la chimie se doit de se doter d'un potentiel de recherche important.

Rhône-Poulenc emploie 7.200 personnes et possède à travers la France cinq centres de recherche :

- à **Aubervilliers** (chimie inorganique, polymères) ;
- à **La Croix-de-Berny** (pharmacologie) ;
- à **Vitry** (biologie et biochimie, en liaison avec la division santé) ;
- à **Décines** (spécialités industrielles) ;
- et enfin, à **Saint-Fons** (synthèse organique).

Le groupe a, par ailleurs, mis en place des antennes scientifiques au Japon et aux Etats-Unis.

Sa dimension, son implantation mondiale et son potentiel de recherche constituent des atouts appréciables pour Rhône-Poulenc qui doit supporter cependant des handicaps structurels qui lui sont préjudiciables.

2° Un groupe affecté de lourds handicaps structurels.

Rhône-Poulenc a rencontré, au cours des cinq années qui ont précédé sa nationalisation, des difficultés de financement et de gestion liées au manque d'homogénéité de ses structures, au caractère vulnérable de ses activités ainsi qu'à l'inadaptation, dans certains secteurs, de son outil industriel.

a) Un ensemble hétérogène.

1. Des activités diversifiées :

Les activités du groupe sont assurées par cinq divisions chacune responsable d'une vaste gamme de produits, trois unités spécifiques qui couvrent un secteur plus limité et des grandes sociétés étrangères qui, en raison de la diversité de leurs productions, ne peuvent être rattachées à une division particulière.

Les divisions qui correspondent donc à des domaines d'activités vastes mais relativement homogènes sont respectivement :

— la division chimie de base (chimie minérale, chimie organique et produits intermédiaires) et la division spécialités chimiques (chimie finie) qui ensemble réalisent plus du quart du chiffre d'affaires du groupe (26,8 %) ;

— la division santé (alimentation animale et pharmacie humaine) qui représente près de 20 % de ce même chiffre d'affaires (18,9 %) ;

— la division engrais (12,5 % du chiffre d'affaires consolidé), créée en 1979, après le rachat par le groupe de la part de Pechiney-Ugine-Kuhlmann dans la Générale des engrais. S.A. Rhône-Poulenc avait déjà apporté ses fabrications d'ammoniac et d'acide nitrique à cette société qui, en 1978, avait pris une participation majoritaire dans la S.O.P.A.G. (société des participations Gardinier) ;

— enfin, la division agrochimie (protection des cultures, produits pour jardin, produits d'entretien et cosmétiques) qui réalise un peu moins de 10 % du chiffre d'affaires de Rhône-Poulenc (9 %).

Les trois unités spécifiques, qui couvrent un secteur bien déterminé, sont respectivement :

— Rhône-Poulenc Textiles (15,7 % du chiffre d'affaires), divisé en Rhône-Poulenc Fibres (polyester, fils et fibres polyamides...), Rhovyl (chlorofibres) et Cellatex (rayonne) ;

— Rhône-Poulenc Films (produits pour bandes magnétiques et pour emballages transparents) et Rhône-Poulenc Systèmes (bureautique, matériels d'imprimerie, média magnétique pour l'informatique et l'audiovisuel) qui, ensemble, représentent moins de 5 % (4,4 %) du chiffre d'affaires consolidé du groupe.

2. Des difficultés de coordination.

La décentralisation de la gestion dont bénéficient les divisions, les unités spécifiques et les grandes sociétés étrangères qui ne sont pas rattachées à une division, implique qu'au niveau central soient assurées l'animation et la cohésion nécessaires à la conduite de l'ensemble.

Dans l'accomplissement de cette tâche, la direction générale est assistée de plusieurs directions fonctionnelles (stratégie et planification, contrôle de gestion...) et d'un comité exécutif auquel est rattaché l'ensemble des divisions et unités opérationnelles.

Malgré la mise en place de ces structures « horizontales », la coordination du groupe se révèle difficile tant du fait de la dispersion géographique et de la grande diversité des activités que pour des raisons historiques qui tiennent aux circonstances dans lesquelles le groupe a été constitué par amalgames successifs.

Aussi, lors de son audition par la commission des Finances du Sénat, le 23 juin 1982, M. Jean Gandois avait-il présenté la création d'un véritable groupe comme l'un des trois principaux objectifs de Rhône-Poulenc aux côtés du développement des secteurs de croissance et de l'avenir des secteurs menacés.

Le deuxième handicap du groupe, après le manque d'homogénéité de ses structures, est constitué par le caractère vulnérable de ses activités.

b) Des activités vulnérables.

Parmi les principaux secteurs d'activité du groupe, ceux de la chimie de base et des engrais sont particulièrement exposés aux conséquences de la crise de l'énergie tandis que le textile, déjà touché par des difficultés structurelles endémiques, se montre, en outre, particulièrement sensible aux retournements de la conjoncture.

1. Des secteurs particulièrement exposés à la crise :

Bien que s'étant fort opportunément, quoique tardivement, débarrassé de ses actifs pétrochimiques (1) auprès d'Elf-Aquitaine et de la C.F.P. qui désiraient mieux valoriser en aval les produits issus de leurs raffineries, Rhône-Poulenc n'en a pas moins douloureusement ressenti la crise de la chimie survenue en 1980.

Aux conséquences des hausses des prix des matières premières se sont ajoutées celles de la diminution du rythme d'activité des secteurs constituant les débouchés essentiels de la chimie tels que l'automobile et la construction.

En outre, des distorsions de concurrence ont été introduites sur un marché où la demande était supérieure à l'offre, en raison des aides accordées par certains Etats à leurs industries chimiques et de la possibilité des chimistes américains d'accéder à des sources d'énergie moins coûteuses que celles dont pouvaient disposer leurs rivaux européens.

En 1981, c'est le secteur des engrais qui a connu à la fois une crise de débouchés, en raison de la baisse du pouvoir d'achat des agriculteurs, et une crise de concurrence, en raison de la possibilité pour les fabricants américains, néerlandais et norvégiens, de disposer de gaz naturel à des conditions privilégiées.

La hausse des matières premières et de l'énergie a été aggravée par la montée du dollar (augmentation des coûts de plus de 35 % pour l'industrie chimique française entre 1980 et 1981).

(1) Oléfine et ses dérivés - P.V.C. et solvants classiques.

2. Des secteurs sensibles aux retournements de la conjoncture :

Il vient d'être montré que des secteurs comme la chimie de base ou les engrais pouvaient être à la fois directement affectés par le renchérissement de l'énergie et des matières premières et profondément sensibles à la dégradation de la conjoncture qui en résultait indirectement.

Le secteur textile, pour sa part, déjà gravement touché par une crise structurelle bien antérieure au premier choc pétrolier (les premières difficultés remontent à 1967) s'est lui aussi révélé sensible aux retournements de la conjoncture.

Déjà en butte à la concurrence américaine, dopée en 1979 par le faible niveau du dollar — alors qu'on attendait les pays asiatiques — le textile européen a été frappé en 1980 par une baisse de la consommation, entraînée par la récession de l'économie des principaux pays industriels.

Cette crise a frappé Rhône-Poulenc en particulièrement mauvaise posture alors qu'il devait supporter à la fois les frais de démarrage de ses nouvelles installations et la charge des anciennes usines non performantes.

c) Un outil industriel en partie inadapté.

En plus des désavantages liés à la dispersion de ses sites industriels, le groupe subit d'autres inconvénients, principalement dans le secteur textile, qui tiennent au caractère obsolète de certains équipements et à l'inadaptation de certains produits à la demande.

1. Des produits et des équipements parfois dépassés :

Dans le secteur textile, l'évolution du marché semble devoir conduire au maintien pendant seulement quelques années encore de la production de rayonne et à une forte diminution de la production de fibranne.

L'avenir de l'acrylique dépendra des efforts de sélectivité et de compétitivité qui seront entrepris.

L'accélération de l'exécution du plan de restructuration du textile a entraîné, en 1981, la décision de fermeture des établissements de Besançon et de La Voulte.

L'usine de Roanne devrait cesser ses activités à la fin de 1983 tandis que l'usine de Colmar paraît condamnée.

En ce qui concerne le secteur Rhône-Poulenc Films, l'avenir de l'usine de cellophane de Mantes-la-Jolie paraît également compromis, la production de ce matériau dans le monde ayant diminué de moitié en dix ans.

2. *Des effectifs en surnombre :*

Pour la fabrication de produits dont les débouchés ne paraissent pas menacés, la modernisation de l'outil industriel, destinée à améliorer les résultats d'exploitation, implique malheureusement des réductions d'effectifs.

Plus de 20.000 emplois ont été supprimés par le groupe depuis 1977 dont environ 14.000 en France où la grande majorité des diminutions d'effectifs a concerné le secteur textile (près de 10.000 emplois supprimés).

La modernisation de certaines unités de production, comme à Givet et à Grenoble, devrait entraîner de nouvelles réductions de personnel, cependant partiellement compensées par le démarrage de nouvelles usines (Commentry, Pardies, Albi, Saint-Genis Laval).

Les fermetures d'établissements et les ouvertures de nouvelles unités de production qui viennent d'être évoquées, illustrent les deux aspects, d'attaque et de repli, de la stratégie de redéploiement du groupe.

B. — UNE STRATÉGIE DE REDÉPLOIEMENT QUI IMPLIQUE UN EFFORT IMPORTANT D'INVESTISSEMENT ET DE RECHERCHE

1° Les données des choix stratégiques du groupe.

a) *Les révélations de la répartition du chiffre d'affaires du groupe par secteurs d'activité.*

Le tableau ci-après a l'avantage de résumer quelle était l'importance respective des principales activités du groupe en 1977 et de quelle façon celui-ci a fait évoluer cette répartition en fonction de ses choix stratégiques.

**EVOLUTION DE LA REPARTITION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEURS D'ACTIVITE**
(Avant élimination interzones et intersecteurs.)

En pourcentage du C. A. total	1977	1978	1979	1980	1981
Textile	19,5	18,3	15,8	16,9	15,7
Chimie	46,8	44,6	39,3	27,6	26,8
Agrichimie	6,9	7,5	6,6	8,8	9
Engrais			10,5	12,9	12,5
Santé	16	17,7	14,7	18,8	18,9
Films et systèmes	5,2	5,1	4,4	4,7	4,4
Brésil	11	10,3	7,9	9,4	11

N.B. L'évolution du chiffre d'affaires n'est pas forcément représentative de celle du volume des ventes.

Il apparaît que le groupe réalisait, en 1977, près de 70 % de son chiffre d'affaires dans des secteurs en crise ou en difficulté (textile et chimie).

b) Une stratégie comportant nécessairement un aspect défensif.

Dans ces conditions, il ne pouvait être question pour Rhône-Poulenc de se contenter de consolider ses points forts ou de diversifier ses activités en s'orientant vers des marchés en expansion ou des produits à forte valeur ajoutée.

Pour pouvoir financer ses investissements dans les secteurs « porteurs », sans s'endetter à l'excès, le groupe devait également diminuer son engagement dans les secteurs en perte ou en difficulté d'où le plan de restructuration du textile en 1977 et le désengagement de la chimie lourde qui a fait passer la part de la chimie dans le chiffre d'affaires consolidé de 39,3 % en 1979 à 27,6 % en 1980.

La stratégie du groupe devait donc nécessairement comporter un aspect défensif (assainissement des secteurs en crise et réduction de l'engagement de Rhône-Poulenc dans ces secteurs) en même temps qu'un aspect résolument offensif (prospection de nouveaux marchés à l'étranger, fabrication de nouveaux produits).

2° Une stratégie de redéploiement.

La stratégie de Rhône-Poulenc qui, avant l'arrivée de M. Gandois à la tête du groupe, en 1976, paraissait nettement déficiente n'a pas

empêché, par la suite, certaines mesures de sembler avoir été prises quelque peu sous la pression des circonstances (désengagement de la chimie lourde et accélération en 1980 de l'exécution du plan textile).

Néanmoins, cette stratégie a eu le mérite d'exister et ne paraît pas actuellement fondamentalement remise en cause.

Il s'agit d'une stratégie de redéploiement caractérisée par :

- l'assainissement des secteurs en crise (a) ;
- la consolidation des points forts du groupe (b) ;
- l'orientation vers des activités dont les perspectives de rentabilité sont jugées favorables (c) ;
- enfin, la prospection de nouveaux marchés et le renforcement de l'implantation du groupe dans certaines zones géographiques (d).

a) L'assainissement des secteurs en crise.

Compte tenu des résultats détestables de l'année 1980 des mesures de restructuration ont été décidées entraînant l'inscription dans le bilan de 1980, au titre des exercices 1981, 1982 et 1983, d'une provision pour charges exceptionnelles de 1.620 millions de francs dont 1.168 millions de francs pour l'accélération de l'exécution du plan textile.

1. La restructuration du textile :

Mis au point en décembre 1977, le plan textile s'est fixé pour objectifs, dans le secteur considéré, la rénovation de l'outil industriel, l'adaptation des sites et le rétablissement de l'équilibre financier.

Le démarrage du plan au cours de l'exercice 1978 a été marqué par le lancement de 580 millions de francs d'investissements concentrés à 94 % sur les trois sites prioritaires d'Arras (fil nylon textile et fil nylon tapis), Cauchy (fibre polyester) et Valence (fil polyester).

En même temps, débutaient les opérations de reconversion sur les sites dont la fermeture était prévue à terme (Lyon-Vaise, Besançon, Vaulx, La Voulte et Givet).

Des efforts de consolidation étaient entrepris sur les sites fabriquant les fils et fibres solubles (Colmar, Grenoble, Roanne et Tronville).

Ce programme, comportant 1 milliard de francs d'investissement en quatre ans et devant, après un ralentissement du rythme des

dépenses en 1980, porter ses fruits à partir du deuxième semestre 1981, a été poursuivi en 1979.

Devant l'aggravation de la crise du textile constatée à partir de l'automne 1979, il a été décidé, comme il a été vu, d'inscrire dans le bilan de 1980, une provision de 1.168 millions de francs pour charges de restructuration de Rhône-Poulenc Textiles et ses filiales en 1981, 1982 et 1983.

En 1982, le secteur textile devait être constitué de cinq sociétés, 2 dont l'avenir et la compétitivité semblaient assurées, 2 vouées, à plus ou moins brève échéance, à la disparition et enfin, la cinquième, qui devait faire ses preuves.

Les deux sociétés dont les perspectives de rentabilité étaient jugées satisfaisantes devaient fabriquer, l'une, des chlorofibres (Rhovyl S.A.) et l'autre des fibres de nylon et de polyester, dans un des ensembles industriels les plus performants d'Europe.

Les deux sociétés semblant condamnées à terme continueraient à produire pendant quelque temps de la rayonne et de la fibranne.

Enfin, l'avenir de l'acrylique était en suspens et dépendrait des efforts de sélectivité et de compétitivité entrepris.

Les effectifs, qui étaient de 13.200 personnes en 1976, devaient être ramenés, sans licenciement collectif, à 5.000 personnes, moyennant des mises en retraite et préretraite ou des cessations anticipées d'activité avec compensation salariale ou octroi d'aides financières en capital.

Enfin, une filiale du groupe, la S.O.P.R.A.N. (Société pour la promotion d'activités nouvelles) avait été créée pour favoriser des reconversions d'activités sur les sites concernés par des réductions d'effectifs.

Le rapport d'activité de Rhône-Poulenc pour 1981 fait état d'une certaine amélioration de la conjoncture, la consommation textile ayant, en France, retrouvé son niveau de 1978. Rhône-Poulenc Fibres (nylon et polyester) aurait été proche de l'équilibre d'exploitation avec la montée en puissance des usines ultramodernes de Gauchy, Valence et Arras. Par ailleurs, la demande de fil viscose (cellatex) aurait été soutenue.

Cependant, la concurrence étrangère est restée vive et la société Rhovyl (chlorofibres) a connu une année difficile en 1981.

Après un déficit de 300 millions de francs en 1981, le textile, y compris Rhône-Poulenc fibres, est resté largement déficitaire en 1982.

L'abandon de la production de fibranne devrait entraîner la fermeture de l'usine de Roanne en 1983, après celle de Besançon.