



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Le Plan Calcul. L'échec d'une ambition

« C'est un chef d'œuvre de littérature administrative ! ». En ce jour de juillet 1966, le général de Gaulle est d'humeur joyeuse. Le commissaire au Plan, François-Xavier Ortoli, vient de lui présenter son rapport dans lequel il conclut à la nécessité de doter la France d'un plan informatique. Conquis par un projet qui s'inscrit dans sa stratégie d'indépendance nationale, le chef de l'Etat donne son accord. Le « Plan Calcul », une formule trouvée par un journaliste inspiré et qui est reprise de manière officielle, vient de voir le jour. Hé-sitations politiques, batailles entre industriels, querelles d'égo...cette grande ambition française ne durera que dix ans.

Tout a commencé deux ans plus tôt, le 22 juillet 1964. Ce jour-là, le groupe américain General Electric reprend la société Bull, le seul constructeur français d'ordinateurs, dont les matériels - notamment le

Gamma 60 - ont du mal à s'imposer sur le marché et qui souffre d'un manque de fonds propres. La « première affaire Bull », comme on devait l'appeler plus tard, a beaucoup agité le landerneau politique français. Après avoir tenté de promouvoir une solution française associant la Compagnie Générale d'Electricité (CGE) et la Compagnie générale de la télégraphie sans fil (CSF), le ministre des Finances, Valéry Giscard d'Estaing, a fini par donner son feu vert au rachat par General Electric...avant de faire volte-face un peu plus tard ! Après des mois d'atermoie-ments, la solution française s'est finalement fracassée sur l'opposi-tion des milieux financiers, tout acquis au schéma américain, seul à même à leurs yeux de garantir l'avenir de Bull. De guerre lasse, le ministre a fini par autoriser l'opération...

L'affaire Bull agit comme un électrochoc au plus niveau de



l'Etat. Devenu ministre des Finances en janvier 1966, Michel Debré, soutenu par son collègue des Armées, milite résolument pour le lancement d'une politique ambitieuse dans le domaine de l'informatique. Pour assurer l'avenir de la dissuasion nucléaire, bien sûr - encore que ce ne soit pas la principale raison, les calculs nucléaires étant effectués sur un Control Data appartenant à la société française SEMA -, mais aussi et surtout pour ne pas laisser aux seuls Américains un secteur aussi essentiel que l'informatique. Dès le mois de février 1966, le général de Gaulle et son premier ministre, Georges Pompidou, donnent leur accord pour mettre en œuvre une grande politique visant à doter la France d'une industrie informatique digne de ce nom. Le lancement du Plan Calcul, en septembre 1966 dans la foulée de l'adoption du rapport Ortoli, répond à cette ambition. Elle prévoit en premier lieu la création d'une Délégation à l'informatique dont la mission sera de gérer les budgets du Plan Calcul, de définir ses principales orientations et d'en assurer l'application. Elle est confiée à Robert Galley, gaulliste de la première heure, compagnon de la Libération et ingénieur de l'Ecole centrale des Arts et Métiers. A partir de 1968, elle sera dirigée par un haut

fonctionnaire sorti de Polytechnique et particulièrement au fait des questions informatiques, Maurice Allègre. Le Plan Calcul comprend également un volet industriel, évidemment essentiel. Il prévoit la création d'un champion français de l'informatique, baptisé Compagnie internationale de l'informatique (CII). Pour mener à bien cette opération, l'Etat a imposé la fusion de la Compagnie européenne d'automatisme électronique (CAE), une filiale commune de la CSF et de la CGE, avec la Société d'électronique et d'automatisme (SAE), elle-même filiale du groupe Schneider. Mettre les industriels autour d'une même table n'a pas été des plus faciles. A la CGE comme à la CSF et au sein du groupe Schneider, personne n'est véritablement emballé par ce « mécano industriel » piloté par l'Etat. Mais enfin, on ne résiste pas au général de Gaulle... Issue de la fusion des deux entreprises, la CII est détenue à plus de 56% par la CGE et CSF, à 33,3% par Schneider et à 10,3% par le groupe Rivaud. Sa mission : produire des ordinateurs « made in France. »

Sur le papier, le Plan Calcul semble donc viable. Installée à Paris rue du Cherche-Midi, la Délégation à l'informatique se met immédiatement au travail.

Las ! Maurice Allègre et son adjoint, Pierre Audouin, doivent rapidement déchanter. Au lieu des ordinateurs français attendus, la CII préfère fabriquer des ordinateurs américains sous licence. Une solution de facilité qui doit beaucoup aux liens tissés de longue date par la CGE et la CSF avec les constructeurs américains. « Hors les Etats-Unis, point de salut », pense-t-on chez les deux principaux actionnaires de la CII qui rechignent à développer une gamme spécifiquement française. La Compagnie souffre également d'un certain nombre de problèmes internes. Dès sa création, elle a embauché à tour de bras, sans vraiment se soucier des conséquences financières. Pourquoi, d'ailleurs, s'inquiéter : l'Etat est là pour financer... Au sein de l'entreprise, en outre, faute d'avoir clarifié le rôle de chacun, les relations entre les actionnaires - historiquement concurrents - sont loin d'être au beau fixe. Pour ne rien arranger, un an après la création de la CII, son tour de table doit être entièrement revu. En septembre 1967 en effet, Thomson-Houston-Hotchkiss-Brandt absorbe la CSF, donnant naissance au groupe Thomson CSF. Avec 40 000 employés et un chiffre d'affaires de 2,5 milliards de francs, la nouvelle société, dirigée par Paul Richard, figure parmi les vingt premières

sociétés française. Cette fusion ne fait évidemment pas l'affaire de la CGE dont le patron, Ambroise Roux, craint que ce nouveau concurrent ne lui taille des croupières... Entre Ambroise Roux et Paul Richard - les « Laurel et Hardy de l'industrie » comme on les surnommera -, une sombre guerre d'influence. Les deux hommes sont pourtant condamnés à s'entendre. En récupérant la CSF, Thomson est en effet devenue actionnaire de la CII aux côtés de la CGE... En juin 1969, après d'interminables tractations et sous la pression de la Délégation à l'informatique, le capital de la CII est profondément remanié. Le champion français de l'informatique est désormais détenu à 70% par Thomson-CSF et la CGE, via un holding commun baptisé Fininfor, à hauteur de 25% par Schneider et de 5% par le groupe Rivaud. Contrôlant 52% de Fininfor, Thomson-CSF assure clairement le leadership de la CII, imposant même son homme à la tête de la Compagnie, Michel Barré. Au grand dam de la CGE qui se lance immédiatement dans une guerre de tranchées...

La Délégation vient à peine d'en terminer avec la CII qu'un nouveau front s'ouvre. En mai 1970, le groupe General Electric annonce en effet qu'il se retire du secteur de l'informatique pour

se concentrer sur les métiers du nucléaire et de l'aéronautique. Six ans après son acquisition, voilà Bull à nouveau en quête d'un repreneur. A Paris, les milieux politiques échafaudent immédiatement une solution française de reprise. Mais par qui ? Par la CII, plaide Maurice Allègre qui rêve de donner naissance à un géant français de l'informatique. Pour une fois d'accord, Ambroise Roux et Paul Richard font cependant clairement savoir qu'ils refusent d'avaliser un tel schéma. Partisans d'une ouverture à l'international du capitalisme hexagonal, les deux hommes estiment en effet qu'une solution franco-française nuirait gravement à l'avenir de Bull. Les deux industriels militent en revanche avec force pour un rapprochement avec la société américaine Honeywell. C'est finalement cette solution que le ministre des Finances - à nouveau Valéry Giscard d'Estaing - choisit en juillet 1970, donnant ainsi naissance à Honeywell Bull.

Pour la deuxième fois en quinze ans, la France vient de laisser échapper Bull...

La trêve entre Ambroise Roux et Paul Richard sera de courte durée. La sourde lutte d'influence à laquelle se livrent les deux hommes trouve rapidement un nouveau terrain : le développement européen de la CII.

Cette bataille finira par emporter la Compagnie et, avec elle, tout le Plan Calcul. Au début des années 1970, la CII peut se flatter d'un bilan honorable. Depuis sa création, l'entreprise a développé une gamme d'ordinateurs moyens et gros - les Iris - ainsi que des machines sous licence américaine. Ces matériels se sont plutôt bien vendus, non seulement en France - notamment auprès des sociétés nationales et des administrations - mais aussi ailleurs en Europe. Cinq ans après sa création, la Compagnie est cependant en quête d'un second souffle. A la Délégation informatique comme dans les ministères, l'idée s'impose rapidement de créer une grande alliance au niveau européen associant la CII à des entreprises européennes du secteur. Objectif : asseoir le développement de la Compagnie, mais surtout pour donner naissance à une grande industrie européenne de l'informatique, sur le modèle de ce qui vient d'être fait dans l'aéronautique avec Airbus...

Au début des années 1970, des négociations sont menées tous azimuts avec des industriels anglais, allemands et hollandais. Interminables, elles débouchent sur l'annonce d'un grand projet européen dans le secteur infor-

matique. Baptisé Unidata, il associe la CII, Philips et Siemens. Ce projet, Ambroise Roux, le patron de la CGE n'a cessé de s'y opposer, craignant qu'une alliance entre Thomson - le principal actionnaire de la CII -, Philips et Siemens ne se fasse à ses dépens. « L'alliance commence dans l'informatique mais finira par gagner les composants, voire même le téléphone », pense l'industriel qui, au début des années 1970, use de toute son influence pour saborder Unidata. Sans succès. Le projet reçoit un soutien appuyé du chef de l'Etat, Georges Pompidou, et du premier ministre, Jacques Chaban-Delmas...

Mais les aléas de la politique vont contribuer à rebattre totalement les cartes. Le 2 avril 1974, Georges Pompidou meurt, emporté par un cancer. Elu en mai 1974, le nouveau chef de l'Etat, Valéry Giscard d'Estaing, ne sait pas très bien quoi penser du dossier Unidata. Faut-il ou non mener à bien ce grand projet européen ? C'est le début d'une formidable guerre d'influence qui va opposer deux camps. D'un côté, les partisans de l'alliance européenne conduite par les Etats, ce qui suppose au préalable un renforcement des moyens financiers de la CII, par exemple en l'adossant

au Commissariat à l'Energie atomique (CEA). Parmi eux, la Délégation à l'informatique, bien sûr, mais aussi une brochette de hauts fonctionnaires et quelques ministres, dont le premier d'entre eux, Jacques Chirac. De l'autre les adeptes d'une solution libérale consistant à fusionner la CII avec un groupe privé, de préférence américain. Parmi eux, Ambroise Roux, bien sûr, mais aussi les dirigeants de Thomson, dont l'enthousiasme pour le projet Unidata tiédit de jour en jour, les hauts fonctionnaires du ministère de l'industrie et le ministre lui-même, Michel d'Ornano. Ce camp a trouvé son champion : Jean-Pierre Brûlé, le PDG d'Honeywell-Bull. L'homme rêve de casser Unidata - un concurrent qui risque de se révéler redoutable - et, au passage d'absorber la CII...

Après des mois d'hésitation et au terme d'un double jeu qui a profondément agacé les partenaires européens d'Unidata, c'est finalement ce dernier camp qui l'emporte. Pour des raisons idéologiques ? En partie. Dans l'entourage de Valéry Giscard d'Estaing, nombreux sont en effet ceux qui pensent que l'heure n'est plus au renforcement du secteur public, fût-il réalisé dans un cadre européen. Libéraux dans l'âme, ils estiment que la

priorité est de renforcer les entreprises privées. Sur le plan technique, une alliance de la CII avec l'américain Honeywell Bull leur paraît bien plus viable qu'une grande alliance européenne. L'attitude des industriels français - CGE et Thomson-CSF - s'est également révélée déterminante. Engagés l'un et l'autre dans une stratégie de développement à l'international, les deux groupes ne veulent plus participer à une aventure née sous la houlette de l'Etat. S'y ajoutent bien sûr les querelles d'ego, envahissantes depuis 1966. Reste à trouver un prétexte. Bien malgré eux, les Allemands leur fournissent en annonçant la reprise, par Siemens, de la division informatique de Telefunken, alors en grande difficulté. « En reprenant Telefunken, son parc d'ordinateurs, ses chercheurs et son déficit, Siemens va rompre l'équilibre au sein d'Unidata et grossir ses pertes », s'empressent de murmurer à l'oreille des hauts fonctionnaires français les partisans de la solution Honeywell-Bull, Jean-Pierre Brûlé en tête. Habilement, celui-ci fait savoir qu'il ne demandera aucune subvention à l'Etat pour la reprise de la CII. En mai 1975, le gouvernement donne officiellement son accord à l'acquisition de la CII par Honeywell-Bull et annonce son retrait d'Unidata. C'est la fin d'une ambition européenne

dans le secteur informatique. C'est également la fin du Plan Calcul. Un an plus tôt, Maurice Allègre, découragé, a en effet donné sa démission, entraînant la suppression de la Délégation à l'informatique...

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com