

# SUEZ

*du canal à la finance*  
(1858-1987)

Hubert BONIN

Préface de  
Jean PEYRELEVADE



**ECONOMICA**

49, rue Héricart, 75015 Paris

## TABLE DES MATIERES

PREFACE, par Jean Peyrelevade .....	IX
INTRODUCTION .....	XV
PROLOGUE .....	XXIII

### PREMIERE PARTIE – DE LESSEPS A NASSER :

LA COMPAGNIE DU CANAL DE SUEZ .....	1
-------------------------------------	---

### CHAPITRE 1 – LE CANAL DE SUEZ ET LA CROISSANCE

DU CAPITALISME FRANCAIS .....	3
1. Ferdinand de Lesseps : du héros à l'entrepreneur .....	3
A. La gloire de Ferdinand de Lesseps .....	3
B. Lesseps accélérateur de l'Histoire? .....	7
2. L'Egypte, pôle d'attraction .....	10
A. L'orientalisme .....	10
B. L'élan de la civilisation égyptienne .....	11
C. Le capitalisme français en Egypte .....	13
D. Les Saint-Simoniens et l'Egypte .....	14
3. Le canal de Suez et la vitalité du capitalisme français .....	16
A. Le rayonnement des ingénieurs français .....	16
B. Les ingénieurs français et le canal de Suez .....	17
C. Le Suez et la conjoncture économique .....	18
4. Suez, un projet utopique? .....	19
A. L'édification d'une « base-vie » .....	19
B. L'archaïsme des méthodes de travail .....	20
5. Le percement du canal et la technique moderne .....	21
A. Construire un port : Port-Saïd .....	21
B. Le triomphe de la machine à vapeur : Couvreur et Lavalley ..	22
C. L'industrie mécanique et le canal de Suez .....	22
Ferdinand de Lesseps et l'Histoire .....	23

### CHAPITRE 2 – LE CANAL DE SUEZ ET SES USAGERS

(1858-1939) .....	29
1. La Compagnie en crise : le canal sans clients? .....	29
A. L'ouverture : 1869 une date symbolique? .....	29
B. Le retard des techniques de navigation .....	30
a. le pari de Lesseps .....	30
b. une modernisation trop lente .....	31
c. un canal dangereux? .....	31
C. Un canal sans navires? .....	32

2. L'essor du canal de Suez .....	33
A. Les avantages du canal de Suez .....	33
B. La modernisation de la flotte .....	33
C. La croissance du trafic du canal de Suez .....	35
a. l'expansion du premier tiers du vingtième siècle .....	35
b. le canal et la dépression des années 1930 .....	36
3. A quoi sert le canal de Suez? Le trafic de marchandises .....	36
A. Les courants économiques du dix-neuvième siècle .....	37
B. Les courants économiques du vingtième siècle .....	38
a. la géographie des partenaires exotiques .....	38
b. l'empire de la consommation méditerranéenne et européenne .....	38
c. le canal de Suez et les exportations européennes .....	41
4. Pays et armateurs : les clients de la Compagnie .....	41
A. Les clients du dix-neuvième siècle .....	41
B. Les clients du vingtième siècle .....	42
C. La France, une bonne cliente? .....	43
5. La Compagnie au service des usagers : les travaux .....	44
A. La crise initiale (1870-1884) .....	44
B. Un canal sans cesse amélioré (1884-1939) .....	45
a. le programme de 1884-85 .....	45
b. des travaux réguliers (1890-1914) .....	45
c. l'entre-deux-Guerres : des efforts à la pause .....	46
6. Une Compagnie efficace? Le bilan économique .....	47
A. L'ampleur des travaux .....	47
B. Des usagers satisfaits? .....	48
C. Les ingénieurs de la Compagnie .....	49
La Compagnie entre «l'économie-monde» et l'action .....	50
<b>CHAPITRE 3 – LA COMPAGNIE DE SUEZ</b>	
<b>ET L'ARGENT (1858-1939) .....</b>	<b>53</b>
1. Le financement de la construction .....	53
A. Le pari initial .....	53
B. L'argent du canal .....	54
a. le coût du canal .....	54
b. le marché de l'argent .....	55
C. La crise financière : la mort de la Compagnie? .....	57
a. la Compagnie aux abois .....	57
b. la Compagnie sauvée .....	58
2. La vie financière de la Compagnie .....	59
A. Comprendre les comptes .....	59
B. Les dépenses totales .....	60

C. Les rentrées d'argent .....	61
a. les revenus de l'exploitation du canal .....	61
b. l'emprunt .....	61
c. l'autofinancement .....	62
3. La rentabilité de la Compagnie .....	62
A. La rentabilité entre 1870 et 1914 .....	63
B. La rentabilité de 1915 à 1939 .....	63
C. Une affaire féconde? .....	64
D. L'actionnaire comblé .....	64
a. le cours de l'action .....	65
- avant la Guerre .....	65
- l'entre-deux-Guerres .....	66
b. le revenu de l'action .....	66
c. une rente? .....	67
4. Des profits partagés .....	67
A. Des employés choyés .....	68
a. un paternalisme militant .....	68
b. la vie dans l'Isthme .....	69
B. Des usagers satisfaits? .....	70
a. la pression des armateurs anglais .....	70
b. les actionnaires contre les armateurs .....	71
c. la victoire des actionnaires? .....	72
5. Le Suez dans « l'Establishment » financier .....	73
A. La naissance d'une institution .....	73
B. Les Présidents .....	73
C. Les notabilités du Conseil d'administration .....	75
D. Le pouvoir de décision .....	77
Suez, une réussite du capitalisme français .....	78
<b>CHAPITRE 4 – UNE COMPAGNIE UNIVERSELLE?</b>	
<b>UN CANAL NEUTRE (1854-1945)?</b> .....	83
1. L'enjeu diplomatique du canal : la crise initiale .....	83
A. La crainte d'un pouvoir français en Egypte .....	83
B. Les pressions anglaises sur la Turquie .....	84
C. La Compagnie, une entreprise commerciale? .....	85
2. La Compagnie soumise aux pressions anglaises .....	85
A. Les Anglais actionnaires de la Compagnie (1875) .....	86
B. Les Anglais s'insinuent (1875-1879) .....	87
C. Les Anglais s'installent (1882) .....	87
D. La Compagnie déférente .....	88

3. L'apparente neutralité de la Compagnie .....	88
A. Les principes fondateurs .....	88
B. La Convention de 1888 .....	89
C. Une neutralité respectée? .....	90
D. La Compagnie et le canal dans la guerre de 1914-1918 .....	90
E. La Compagnie et le canal dans la guerre de 1939-1945 .....	91
a. la Compagnie menacée .....	91
b. le canal dans la guerre .....	92
c. la Compagnie face à la guerre .....	92

De l'idéal au pragmatisme .....	93
---------------------------------	----

## CHAPITRE 5 – LA COMPAGNIE ET L'EGYPTE (1854-1939) . . . . . 97

1. La Compagnie et l'Autorité égyptienne .....	97
A. Le texte de la concession .....	97
B. Une compagnie « colonisatrice »? .....	98
2. La place de la Compagnie en Egypte .....	99
A. Une enclave européenne? .....	99
a. une « principauté »? .....	99
b. Européens et Egyptiens .....	100
B. La Compagnie et la mise en valeur de L'Isthme de Suez .....	103
a. les équipements collectifs .....	103
b. la contribution au développement économique .....	104
3. La Compagnie entre la domination anglaise et le nationalisme égyptien .....	105
A. La Compagnie dans les remous anglo-égyptiens .....	105
B. L'Egypte et l'argent du canal .....	106
C. Une prise de conscience tardive .....	107

L'Egypte devant la Compagnie .....	108
------------------------------------	-----

## CHAPITRE 6 – LA COMPAGNIE FACE AUX DEFIS DE LA CROISSANCE (1945-1956) ..... 111 |

1. Le bond du trafic .....	111
A. La croissance du volume du trafic .....	111
B. Les mutations de la structure du trafic .....	112
a. le trafic nord-sud .....	112
b. le trafic sud-nord .....	113
c. le roi pétrole .....	113
d. les régions clientes .....	114
C. Les armateurs : la suprématie anglaise menacée .....	114

D. Les défis techniques .....	114
a. l'explosion du trafic .....	114
b. des navires très gros .....	115
c. un canal insuffisant? .....	116
2. Vers un nouveau canal? Les programmes de travaux .....	117
A. Les palliatifs .....	117
a. le « rapetassage » du canal .....	117
b. l'augmentation du rendement du canal .....	117
B. Investir pour un nouveau canal .....	118
a. le septième programme (1948-1954) .....	118
b. le huitième programme (1955-1960) .....	118
C. La réaction de la Compagnie .....	119
Une Compagnie éveillée .....	119
<b>CHAPITRE 7 – LA COMPAGNIE FACE AUX DEFIS DU NATIONALISME EGYPTIEN (1945-1956) .....</b>	<b>123</b>
1. L'affaire est-elle encore rentable? .....	123
A. Des inquiétudes? .....	123
B. L'abondance d'argent .....	124
2. La Compagnie du canal de Suez face au nationalisme .....	126
A. La Compagnie entraînée dans l'ébullition tiers-mondiste .....	126
B. Une restauration? .....	128
a. rétablir le pouvoir .....	129
b. retrouver l'éden? .....	129
c. compétence et fierté .....	130
d. les administrateurs .....	131
C. Une Compagnie clairvoyante? .....	132
a. l'information .....	132
b. l'avenir : sérénité, illusions ou inquiétudes? .....	132
3. Les initiatives de la Compagnie .....	135
A. L'internationalisation du canal? .....	135
B. L'égyptianisation du canal? .....	137
a. la sérénité .....	137
b. la Compagnie est-elle encore un interlocuteur? .....	139
C. Des concessions insuffisantes? .....	141
a. les hommes .....	141
b. l'argent .....	142

4. Les erreurs de la Compagnie? .....	144
A. Trop de juridisme? .....	144
B. L'amour-propre égyptien .....	146
C. La nationalisation : une nécessité historique? .....	149
5. La nationalisation du canal .....	150
A. Exorciser Lesseps .....	150
B. La Compagnie hors-jeu .....	151
La Compagnie, un enjeu politique .....	153

## DEUXIEME PARTIE

### DE LA RECONVERSION A L'EXPANSION BANCAIRE ET INDUSTRIELLE. LA NAISSANCE D'UN GROUPE FINANCIER (1956/58-1972/74) .....

161

#### CHAPITRE 8 – LA RECONVERSION DE

#### LA COMPAGNIE DU CANAL .....

163

1. Le commando de la reconversion .....	163
A. Nostalgie et néant .....	163
B. La volonté .....	164
C. L'imagination .....	164
a. une stratégie? .....	165
b. quel type de firme? .....	166
D. Les atouts de la Compagnie .....	167
a. des réseaux d'influence? .....	167
b. le nom de Suez .....	167
c. les valeurs .....	168
d. les hommes .....	170
e. le « pushing » .....	173
E. La fin d'une époque : le Conseil d'administration .....	174
2. L'argent : l'indemnité égyptienne .....	174
A. Comment réagir à la nationalisation? .....	175
a. maintenir la Compagnie du canal? .....	175
b. sauver la Compagnie .....	176
B. L'argent de la reconversion : l'indemnité .....	177
a. l'argent de l'Egypte .....	177
b. régler l'héritage de la Compagnie du canal .....	179
c. la « réserve » financière de l'indemnisation .....	180

3. L'argent de la reconversion : les réserves du Suez .....	181
A. La constitution de réserves .....	181
B. La préhistoire de la Compagnie financière .....	182
C. <i>La Société d'Investissements Mobiliers</i> .....	182
D. Le portefeuille .....	183
4. Vers une compagnie financière .....	184
Une héritière bien dotée .....	185

## CHAPITRE 9 – L'INVENTION D'UNE COMPAGNIE FINANCIERE .....

189

1. La tradition de la réserve financière .....	189
A. La réserve financière .....	189
B. La gestion du portefeuille-placements .....	191
a. à Paris .....	191
b. à New York .....	192
c. à Londres .....	192
C. Les variations de la réserve financière .....	193
2. La Compagnie recourt à des intermédiaires .....	195
A. A l'étranger .....	195
B. En France .....	196
3. La Compagnie découvre le métier bancaire .....	196
A. Les « ancêtres » .....	196
B. L'enfance de la Banque de Suez .....	198
C. Les autres initiatives dans le métier bancaire .....	199
4. A la recherche d'un apporteur d'affaires financières .....	200
L'irrigation financière .....	202

## CHAPITRE 10 – LA COMPAGNIE DES INGÉNIEURS? .....

205

1. La Compagnie du tunnel sous la Manche? .....	205
A. Le tunnel : l'initiative de la Compagnie .....	205
a. la préhistoire du tunnel .....	205
b. le message Saint-Simonien .....	207
B. L'initiative privée et les Pouvoirs publics .....	209
a. la conquête de la reconnaissance officielle .....	209
b. la Société du tunnel et les premiers travaux .....	210



C. Pourquoi l'échec? .....	211
a. les atouts du tunnel face à ses adversaires .....	211
b. l'Etat et le capitalisme : quel profit? .....	213
c. l'échec de 1974-1975 .....	217
D. Le bilan de l'affaire du tunnel .....	218
2. Les grands travaux de la Compagnie .....	219
A. Les chantiers .....	219
B. Les firmes de travaux publics .....	220
Le rêve déçu? .....	224
 CHAPITRE 11 – UNE COMPAGNIE DE MAÇONS? .....	 227
1. Le placement-pierre .....	227
2. Les sociétés immobilières .....	229
A. L' <i>Ufic</i> .....	229
B. Les sociétés partenaires .....	230
C. Les SII .....	230
3. Les produits financiers : le pouvoir d'innover .....	230
A. L'aventure des supermarchés : le Suez et les Toulouse .....	230
B. Du financement des supermarchés à <i>Bail Investissement</i> .....	234
C. Le groupe <i>ISM</i> .....	235
a. les investisseurs institutionnels .....	235
b. les épargnants .....	235
c. le mini-groupe de M. Gontier .....	237
d. <i>Codetel</i> .....	238
4. Bonheurville : l'utopie et le financier .....	239
A. Distraire les masses? .....	239
B. Pourquoi l'échec? .....	241
La pierre, du placement à l'outil capitaliste .....	243
 CHAPITRE 12 – DU CHARBON A LA-FINANCE : LE GROUPE DE JACK FRANCES .....	 245
1. Les équipes de J. Francès .....	245
A. Pouvoir et rayonnement .....	246
B. Les hommes .....	249
2. Les origines du groupe de J. Francès .....	251
A. Les « culots » des sociétés nationalisées .....	251
a. des <i>Houillères de Carmaux</i> à la <i>BGI</i> .....	252
b. des « capitalistes » à la recherche d'un « entrepreneur » .....	252
B. Les sociétés de portefeuille .....	255

3. J. Francès banquier : de la BGI à l' <i>Union des Mines-La Hélin</i> . . . . .	258
A. Le mariage de la <i>BGI</i> avec l' <i>Union des Mines</i> . . . . .	258
B. L'essor de la banque <i>Union des Mines-La Hélin</i> . . . . .	259
a. créer le fonds de commerce . . . . .	259
b. le succès . . . . .	260
4. Du bonheur sans philanthropie . . . . .	261
A. Le crédit à la consommation . . . . .	261
B. Le crédit immobilier . . . . .	263
C. Des « culots » à la <i>Sogenin</i> . . . . .	265
J. Francès et la société de consommation . . . . .	266
<b>CHAPITRE 13 – JACK FRANCES CHEZ LES FINANCIERS . . . . .</b>	<b>271</b>
1. Jack Francès et les assureurs . . . . .	271
A. <i>La Paix</i> . . . . .	271
B. <i>L'Abeille</i> . . . . .	273
C. Un gros groupe privé . . . . .	274
2. L'épargne de Jack Francès . . . . .	274
A. Les placements financiers . . . . .	274
B. Les placements immobiliers . . . . .	275
a. la promotion . . . . .	275
b. l' <i>Unif</i> . . . . .	276
c. <i>Simco</i> . . . . .	277
3. L'union du groupe de J. Francès et du Suez . . . . .	278
A. Jack Francès, des « culots » à la puissance . . . . .	278
B. Les accordailles . . . . .	278
C. Les affaires communes . . . . .	280
D. La première fusion : la banque . . . . .	281
E. Les hésitations . . . . .	281
F. La seconde fusion : les sociétés-mères . . . . .	282
G. L'intégration . . . . .	283
Jack Francès magicien de la Finance . . . . .	284
<b>CHAPITRE 14 – L'AVENTURE INDUSTRIELLE DU SUEZ . . . . .</b>	<b>287</b>
1. Créer une équipe industrialiste . . . . .	287
A. La stratégie . . . . .	287
B. Les hommes et les méthodes . . . . .	290
a. prospecter la clientèle . . . . .	290
b. s'informer et décider . . . . .	291
c. conclure les accords . . . . .	294

2. L'essaiage du Suez dans le capitalisme français	297
A. Une grande diversité	297
a. l'industrie traditionnelle	297
b. les mines	297
c. les industries légères	298
d. le tertiaire	298
B. Le bilan de l'action du Suez	299
a. une fonction modernisatrice?	299
b. les limites de l'action industrielle du Suez	299
3. L'entrée du Suez dans le grand capitalisme industriel	301
A. Les échecs	301
B. Le premier succès : <i>Pont-à-Mousson</i>	302
a. les premiers contacts	302
b. <i>Pont-à-Mousson</i> , une firme séduisante?	302
c. <i>Pont-à-Mousson</i> et les familles mussipontaines	304
d. Suez arbitre	305
C. Le second succès : la <i>Lyonnaise des Eaux</i>	306
a. La <i>Lyonnaise</i> sans énergie	306
b. La <i>Lyonnaise</i> au Suez	307
4. <i>Saint-Gobain</i> cible d'une offensive capitaliste	310
A. <i>Saint-Gobain</i> menacée	310
a. la vigueur de <i>Saint-Gobain</i>	310
b. <i>Saint-Gobain</i> écartelée	311
c. <i>Saint-Gobain</i> et le « management »	313
B. <i>Saint-Gobain</i> agressée	313
C. Le sauveur Suez?	314
a. Suez et <i>Saint-Gobain</i> : la bataille boursière	314
b. <i>Saint-Gobain</i> contre-attaque	315
c. Suez, l'autre vainqueur	315
D. La fusion de <i>Pont-à-Mousson</i> et de <i>Saint-Gobain</i>	317
E. Suez, parrain de la fusion	317
5. Suez chez <i>Béghin-Say</i>	318
6. La Compagnie épaissit son portefeuille	319
A. <i>Penhoët</i> : des chantiers navals au Suez	319
B. <i>Lille-Bonnières-Colombes</i> : du pétrole au Suez	320
C. <i>La Mure</i> : du charbon au Suez	322
Suez acteur de la restructuration industrielle	322
CHAPITRE 15 – SUEZ SAUVEUR DES BANQUES : DE LA <i>BUP</i> AU <i>CIC</i>	329
1. La <i>Banque de l'Union Parisienne</i> sauvée par le Suez	329
A. La <i>BUP</i> , de la banque d'affaires au groupe bancaire	329

B. A l'assaut de la <i>BUP</i> .....	331
C. La Compagnie de Suez et de l'Union Parisienne .....	333
2. Le <i>Crédit Industriel et Commercial</i> sauvé par le Suez .....	334
A. Le <i>CIC</i> devient un enjeu .....	334
a. De l'indépendance historique à la tutelle .....	334
b. Le <i>casus belli</i> .....	336
B. Le conflit boursier .....	337
a. Fourbir les armes .....	337
b. Le duel .....	337
c. Suez et <i>Paribas</i> : les munitions .....	339
C. L'impasse .....	341
a. De la guerre à outrance à la guerre en dentelles .....	341
b. Vers un Yalta bancaire? .....	342
c. De la guerre en dentelles à la paix armée .....	343
D. Qui gagne? .....	344
L'Empire bancaire du Suez .....	346
CHAPITRE 16 – LE SUEZ DANS LA GUERRE BANCAIRE : DE LA <i>BSUM</i> A L' <i>INDOCHINE</i> .....	349
1. La <i>BSUM</i> dans la compétition bancaire .....	349
A. L'impulsion .....	349
a. L'organisation .....	349
b. Une banque aventurière? .....	350
B. Un fonds de commerce .....	350
a. Drainer des ressources .....	350
b. Dénicher des emplois .....	351
c. Pools et barèmes .....	352
C. Apprendre des « métiers » .....	354
2. La <i>Banque de l'Indochine</i> sans Indochine .....	355
A. Une banque indochinoise .....	355
B. Une banque de l'outre-mer .....	357
C. De l'outre-mer à la Métropole .....	358
a. Les « coquilles » .....	358
b. Un épais portefeuille-titres .....	359
D. Vers une banque commerciale .....	361
a. Créer un réseau .....	361
b. Offrir des produits financiers .....	362
c. De la banque coloniale à la banque internationale .....	363
d. Une banque solide? .....	364
3. La <i>Banque de l'Indochine</i> sauvée par le Suez .....	364
A. L' <i>Indochine</i> puissante? .....	364

a. La direction de l' <i>Indochine</i> .....	365
b. L' <i>Indochine</i> et les autres banques .....	365
c. Autonomie et puissance .....	366
d. L' <i>Indochine</i> et <i>Schneider</i> .....	367
e. L' <i>Indochine</i> et le Suez .....	368
B. L' <i>Indochine</i> et les <i>AGP</i> .....	368
C. Jack Francès contre Bernard Pagezy : la guerre de l' <i>Indochine</i> ..	369
a. Jack Francès dans les <i>AGP</i> .....	369
b. La rupture entre Jack Francès et Bernard Pagezy .....	370
c. Une fantastique bataille boursière .....	371
d. Vers l'armistice .....	372
D. La Compagnie de Suez victorieuse .....	373
 Suez, au-delà du canal .....	 374

**TROISIEME PARTIE**

**DE LA CROISSANCE A LA CRISE (1972/74-1980/82)**

**LA VIE DU GROUPE SUEZ .....**

**CHAPITRE 17 – UN GROUPE FINANCIER QUI CHANGE**

<b>LA VIE? .....</b>	<b>381</b>
 1. Construire et financer : <i>la Hénin</i> .....	 381
A. <i>La Hénin</i> promoteur .....	382
a. Le logement social .....	382
b. Les sociétés de promotion .....	382
c. L'élan de la promotion : <i>Sepimo</i> .....	383
d. Val Thorens .....	383
e. La promotion en crise .....	383
B. <i>La Hénin</i> et l'aventure des centres commerciaux .....	
a. Le Suez vers les centres commerciaux? .....	385
b. L'association avec R. de Balkany .....	386
c. Le succès .....	387
d. Un désenchantement? .....	388
C. Les banques du groupe de <i>la Hénin</i> .....	390
a. <i>La Banque de la Hénin</i> .....	390
b. Un groupe <i>Sofinco</i> .....	391
c. Deux nouvelles banques de dépôts .....	391
D. <i>La Hénin</i> investisseur .....	392
a. De l'argent à la Pierre et à la Terre .....	392
b. <i>Les Salins du midi</i> dans <i>la Hénin</i> .....	393
c. Le <i>CFI</i> dans <i>la Hénin</i> .....	394
d. <i>Ibis</i> : un « produit » original .....	395
E. L'affirmation de <i>la Hénin</i> .....	396
F. Un bon placement pour le Suez? .....	397
 2. La Compagnie de Suez dans l'immobilier .....	 399

3. Vendre des « produits financiers » .....	401
A. Innover pour séduire les investisseurs .....	401
a. La philosophie du mini-groupe <i>ISM</i> .....	401
b. Le capital : de <i>la Hénin</i> à l'autonomie .....	402
B. L'essor de l'immobilier professionnel .....	404
a. <i>Bail Investissement</i> , le n° 2 du marché .....	404
b. Des <i>Sicomi</i> en appui .....	406
c. <i>Codetel</i> entre l'Etat et le profit .....	406
d. L'entrée sur le marché des loisirs : <i>Orion</i> .....	407
C. Séduire l'Epargne .....	408
- Trois enrichissements .....	409
CHAPITRE 18 – UN GROUPE FINANCIER PROSPERE? .....	413
1. «L'empire industriel» du Suez .....	413
A. <i>Pont-à-Mousson</i> sans maîtres de forges .....	413
B. R. Martin à <i>Saint-Gobain</i> .....	414
a. Créer un groupe .....	414
b. Elaguer .....	416
c. Les «métiers» de <i>Saint-Gobain-Pont-à-Mousson</i> .....	417
d. Vers un nouveau «métier» .....	417
e. Le bon choix? .....	418
C. La <i>Lyonnaise des Eaux</i> entre les Services et l'eau .....	419
a. de l'eau aux Services .....	419
b. Le retour à l'eau .....	421
D. Les «marchés» de «l'empire industriel» du Suez .....	421
a. <i>Béghin-Say</i> dans la guerre de la compétitivité .....	421
b. <i>Ferodo</i> : construire une grande entreprise .....	422
c. <i>Bouygues</i> : Prospérer dans la Crise .....	423
d. Un succès? .....	424
2. «L'empire financier» du Suez .....	425
A. <i>Indosuez</i> , de l'unité à la compétitivité .....	425
a. Diriger .....	425
b. Unifier .....	425
c. Combattre .....	427
d. Faire de l'argent .....	428
B. Le <i>CIC</i> dans la guerre de la productivité et de la compétitivité .....	429
a. Une confédération bancaire originale .....	429
b. Une stratégie de moins en moins empirique .....	431
c. Une rénovation en profondeur .....	431
d. Un bon placement? .....	433
C. Un «archipel bancaire» .....	433
D. <i>Victoire</i> : un placement rentable .....	435

3. Prospérité et croissance du groupe financier .....	435
A. L'expansion .....	435
B. Le profit .....	436
Les combats de la prospérité .....	437
<b>CHAPITRE 19 – UNE NOUVELLE COMPAGNIE UNIVERSELLE DE SUEZ?</b> .....	<b>443</b>
1. Une volonté mondialiste .....	443
2. Placer l'argent .....	444
A. Le métier d'investisseur .....	444
B. Les outils de placement international .....	446
a. La <i>Sofis</i> .....	446
b. <i>Suez international</i> .....	447
C. L' <i>INA</i> .....	448
3. Des banques multinationales? .....	449
A. La <i>BSUM</i> sur le marché international .....	449
a. La <i>BSUM</i> dans les affaires internationales .....	449
b. L'édification du réseau international .....	450
En Europe .....	450
Hors d'Europe .....	451
c. La <i>BSUM</i> et l'étranger .....	451
B. <i>Indosuez</i> , une banque multinationale compétitive? .....	453
a. Accroître les financements .....	453
b. Densifier le réseau .....	454
4. Suez et la City .....	455
A. <i>Suez Finance Company</i> .....	455
B. Les contacts .....	455
C. La <i>BCBC</i> .....	455
D. L'accord avec <i>Morgan Grenfell</i> .....	456
5. Suez et les Etats-Unis .....	458
A. Les premières armes .....	458
B. <i>Bedco</i> .....	460
a. Un partenaire puissant .....	460
b. Un désenchantement? .....	461
C. <i>Indosuez</i> aux Etats-Unis .....	464
6. Suez et le négoce international .....	464
A. Suez et la <i>Scac</i> .....	465
a. Les héritages de la <i>Scac</i> .....	465
b. La filière internationale .....	466
c. Le marchand de gros .....	467

d. Suez dans à la <i>Scac</i> .....	468
e. L'ambiguïté .....	469
B. Suez et <i>Optorg</i> .....	469
a. <i>Optorg</i> , le troisième «comptoir» africain .....	469
b. Suez sans <i>Optorg</i> .....	470
c. Le retour d' <i>Optorg</i> .....	470
C. <i>Davum</i> .....	471
D. Les banques et le négoce .....	472
L'affirmation d' <i>Indosuez</i> .....	472
CHAPITRE 20 – SUEZ, UN GROUPE HOMOGENE? .....	477
1. Les synergies .....	478
A. Un groupe financier .....	478
a. Un «esprit de groupe»? .....	478
b. Une société-mère utile? .....	479
B. Les «retombées» en affaires et en opérations .....	480
a. Renforcer <i>Pont-à-Mousson</i> et la <i>Lyonnaise des Eaux</i> .....	480
b. Les liens de Groupe : l'exemple du <i>CIC</i> .....	481
c. Les affaires communes .....	482
C. Les banques du Suez «irriguées» par le Groupe .....	484
a. Un bon rang dans les «pools» bancaires .....	484
b. Des partenariats .....	485
c. Les «retombées» de l'immobilier .....	486
2. La liberté des «filiales» .....	487
A. La marge de manoeuvre des «filiales» industrielles .....	487
a. L'argent de la <i>Lyonnaise</i> .....	487
b. Les affaires de <i>Saint-Gobain-Pont-à-Mousson</i> .....	488
c. <i>Bouygues</i> «à la japonaise» .....	489
B. Le stock alléchant du <i>CIC</i> .....	490
C. Une zone de libre-échange de l'argent? .....	491
3. De la liberté à la concurrence interne : des tensions? .....	492
A. Un autre <i>Compagnie Bancaire</i> ? .....	492
B. Les tensions entre le <i>CIC</i> et <i>Indosuez</i> .....	494
a. <i>Indosuez</i> en province .....	494
b. Le <i>CIC</i> et l'air du large .....	494
c. La concurrence .....	495
d. Vers un groupe <i>CIC-Indosuez</i> ? .....	496
C. La montée en puissance des banques spécialisées .....	498
D. Les assurances sans assurance .....	499
E. Le «métier» de la «banque d'affaires» : un enjeu .....	499
a. De la complémentarité à la rivalité .....	499
b. Une «Maison Suez»? .....	501
c. Le <i>CIC</i> , un «banquier d'affaires» rival? .....	502



F. Les concurrences internes : inertie ou philosophie? .....	503
a. Un paysage façonné par l'Histoire .....	503
b. La fusion, fausse solution? .....	504
c. Une philosophie? .....	505
Vers une «culture de groupe»? .....	506
<b>CHAPITRE 21 – SUEZ, LE GROUPE DE LA CONFIANCE?</b> .....	<b>511</b>
1. Le «gouvernement» du Suez .....	511
A. Les trois patrons du Suez .....	511
a. Michel Caplain, un véritable patron .....	511
b. Jack Francès, banquier et homme d'influence .....	513
c. Philippe Malet, le n°2 de la Compagnie? .....	513
B. L'équipe de direction, une technocratie légère .....	514
C. Le Conseil d'administration, reflet de l'Histoire de la Compagnie .....	514
D. Les actionnaires .....	516
2. «L'œil du maître» .....	516
A. Les armes de contrôle des «filiales» .....	517
a. Les banques : Suez souverain .....	517
b. Des «filiales» sur leur «fief» : Suez suzerain .....	519
c. Le don et le contre-don .....	521
B. Une confédération Suez? .....	521
a. Suez en désaccord avec ses «filiales»? .....	521
b. Un dosage délicat .....	523
C. Une communauté de confiance .....	525
a. Confiance et décentralisation .....	525
b. Inventer un «management» de groupe? .....	527
c. Les structures ou les hommes? .....	529
Créer un groupe .....	530
<b>CHAPITRE 22 – LA STRATEGIE DU SUEZ</b> .....	<b>535</b>
1. «Digérer» la croissance? .....	535
A. Simplifier le Groupe .....	535
B. «Esprit de groupe» et «esprit de prudence» .....	536
C. «Esprit de groupe» et «esprit pratique» .....	538
D. Une rationalisation active? .....	538
2. L'argent du Suez? .....	540
A. La «réserve de puissance» du Suez? .....	540
B. Des filiales à financer .....	541
C. Les capitaux du Suez .....	542

3. L'énergie et la stratégie du Suez .....	544
A. La tutelle des filiales .....	544
a. Des filiales suffisamment riches? .....	544
b. Le « capital d'expertise » du Suez .....	545
c. Suez partenaire .....	546
B. Des dirigeants impatients? .....	547
a. Suez dans l'attente? .....	547
b. Le recrutement .....	549
C. Un Groupe dynamique .....	550
a. Le système des « doubles casquettes » .....	550
b. Le dynamisme .....	551
c. La force de décision .....	553
4. L'offensive du Suez .....	555
A. La volonté .....	556
a. L'espoir .....	556
b. Le choix de Michel Caplain .....	556
B. Les armes de l'offensive .....	557
a. La vigilance .....	558
b. L'autorité .....	558
C. La contre-offensive .....	561
a. La mobilité .....	561
b. Des freins .....	562
Suez vigoureux .....	562

#### QUATRIEME PARTIE

LA COMPAGNIE DE SUEZ NATIONALISEE (1981-1987) ...	567
---	-----

CHAPITRE 23 – LA SECONDE NATIONALISATION DU SUEZ (1981-1986) .....	569
---	-----

1. La marche vers la nationalisation (1981-1982) .....	569
A. Le pari de la non-nationalisation .....	569
a. Suez cible d'une offensive boursière .....	569
b. Le capital du Suez .....	570
B. Pourquoi la nationalisation? .....	573
a. Un programme politique, économique et social .....	573
b. Le Suez devient une cible .....	574
C. La nationalisation du Suez .....	575
D. Vers un « Suez-bis »? .....	576
a. Les enjeux .....	576
b. Les choix .....	576
c. La réaction de la Compagnie de Suez .....	577
d. La structure du groupe Suez et la nationalisation .....	578

2. Reconstruire un Groupe .....	580
A. Des mois d'incertitude .....	580
B. La paix avec le groupe de Jack Francès .....	580
C. Le Suez sans industrie? .....	582
D. Recréer un Groupe .....	582
E. Quel changement? .....	584
3. Un « management » moderne? .....	585
A. Gérer un groupe .....	585
a. Un « management » rationalisé? .....	586
b. Rassembler et convaincre : un capitalisme « éclairé »? .....	588
B. Une gestion vigilante? .....	589
a. Le pouvoir de sanction .....	590
Les hommes .....	590
Les sociétés .....	591
b. Le pouvoir d'assainissement .....	591
Un Groupe vivace .....	594
CHAPITRE 24 – SUEZ ET L'AVENIR .....	601
1. Une rupture socialisante? .....	601
A. Un nouveau pouvoir .....	601
B. Le poids de l'Etat? .....	602
a. Le Suez sans patronage .....	602
b. Les contraintes de la nationalisation .....	603
c. La Compagnie et la « politique industrielle » .....	605
C. Suez entravé? .....	607
D. Le métier de l'argent .....	609
a. Les outils du Suez .....	609
b. Les métiers d'Indosuez face à leurs marchés .....	610
L'argent « propre »? .....	610
Servir les entreprises .....	612
E. Vivre avec des entrepreneurs .....	618
a. Jérôme Monod .....	618
b. Robert de Balkany et Jean-Louis Solal .....	619
c. Carlo de Benedetti .....	619
Une alliance .....	619
Un capitalisme « propre »? .....	620
2. Les offensives du Suez .....	622
A. Suez aménageur .....	622
a. Le tunnel sous la Manche .....	622
b. Suez et les loisirs .....	625
B. Suez Saint-Simonien .....	626
a. Une nouvelle philosophie? .....	626
b. De nouvelles équipes .....	627

c. Reprendre pied dans l'entreprise .....	627
d. Palper la révolution industrielle? .....	630
c. Vers l'économie tertiaire? .....	630
Des « produits » financiers .....	630
La clientèle des ménages .....	631
La clientèle des entreprises .....	631
La santé .....	631
La communication .....	632
Le Suez et la <i>Lyonnaise</i> : vers la « Lyonnaise des ondes » ..	633
C. Suez et les services internationaux .....	635
Vers la « sortie de Crise »? .....	637

## CHAPITRE 25 – SUEZ, DE LA NATIONALISATION

### A LA PRIVATISATION .....

641

1. La vivacité du Groupe .....	641
2. La prospérité du Groupe .....	642
3. La page blanche .....	643
Les hommes .....	643
La privatisation .....	644
L'action .....	645

### CONCLUSION : L'esprit de Lesseps .....

647

### REMERCIEMENTS .....

651

### TABLE DES MATIERES .....

655