

ENTRETIEN
AVEC
DICKRAN
INDJOUJIAN
(*)

MENÉ PAR
BERNARD
COLASSE

Université Paris -
Dauphine

ET FRANCIS
PAVÉ

Centre de
sociologie des
organisations

PARCOURS D'UN GRAND BANQUIER D'AFFAIRES

Question : quand on est polytechnicien, comment passe-t-on d'un petit service de recherche des PTT au conseil d'administration de RTL ?

Variante : comment passe-t-on de la mise au point de missiles sol-air aux concentrations d'entreprises dans le secteur des assurances ?

Réponse : on passe trente-cinq ans au sein de Paribas, l'un des acteurs les plus prestigieux et les plus influents de la banque d'affaires à la française. C'est ce que va faire Dickran Indjoudjian, féru de recherche opérationnelle et co-fondateur, avec Jacques Lesourne, de la SEMA. Cette longue carrière au cœur du « mécano industriel de l'État » fait de lui le témoin privilégié du développement de l'économie française tout au long des Trente Glorieuses.

G&C *Vous avez fait l'École polytechnique durant la guerre ?*

DICKRAN INDJOUJIAN (DI) Oui, j'y suis entré au concours de 1941 et, par conséquent, j'y ai fait les trois quarts de mes études alors qu'elle était repliée, en raison de l'Occupation, à Villeurbanne, près de Lyon. Les lois de Vichy existaient déjà et je savais que, quel que soit mon rang, je ne pourrais avoir accès aux corps de l'État. En effet, les Juifs d'une part – et je ne l'étais pas – mais aussi, les gens comme moi, qui étaient Français mais dont le père n'était pas né Français,

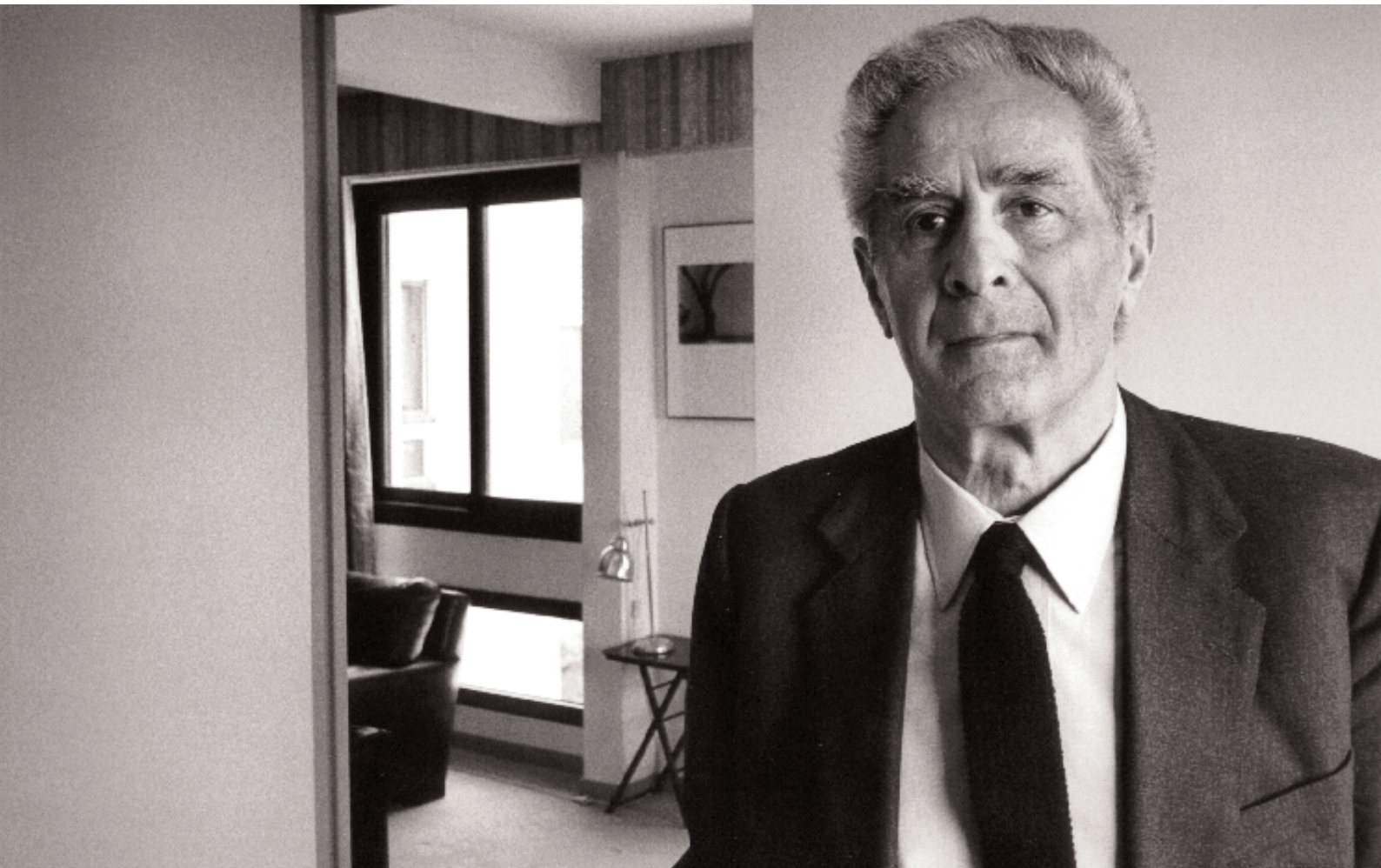
étaient rangés dans une catégorie « bis » et n'avaient pas accès aux corps de l'État. Le fait que je le savais en entrant ne m'incitait guère à travailler pour le classement. À dire vrai, je considère que ce fut une grande chance parce que j'ai pu, sans mauvaise conscience, travailler les matières qui m'intéressaient.

G&C *Une grande chance ? Parce que, d'une certaine façon, vous vous sentiez intellectuellement plus libre ?*

DI Il y a des paradoxes dans la vie ! Je me suis intéressé surtout aux mathématiques, en particulier au cours d'analyse et, aussi,

à des cours de physique, principalement à celui d'électromagnétisme. Ceci n'est pas tout à fait indifférent parce que ça m'a peut-être donné, dans certains domaines, une compétence un peu supérieure à celle de la

(*) Ancien élève de l'École Polytechnique, Dickran INDJOUJIAN, ingénieur au corps des Télécommunications, y a notamment dirigé un département du C.N.E.T. Il a ensuite été, de 1957 à 1992, membre de la direction de Paribas, pour le compte de laquelle il a été l'un des deux cofondateurs de la SEMA. Il est actuellement le vice-président du groupe X-EUROPE.



Marion Schmidt

moyenne de mes camarades, même de ceux qui étaient particulièrement bien classés. Cela m'a forcé à réfléchir assez tôt, en toute liberté, à un certain nombre de choses... Tout cela a joué un rôle lorsque, dans des conditions d'ailleurs assez curieuses, j'ai eu, un petit nombre d'années après, des choix à faire. En sortant de l'X, j'ai été mineur de fond, pour ne pas aller en Allemagne ; j'avais refusé d'être ingénieur parce que je trouvais que cela n'aurait pas été très élégant, étant accueilli dans une mine pour des raisons de circonstances. J'ai

trouvé qu'il était plus normal de travailler comme simple mineur de fond. Je passe là-dessus. Il est certain que, sans vouloir faire de débordements lyriques, cela a été une expérience humaine intéressante, surtout à cette époque-là. La seule fois de ma vie où j'ai fait grève, c'est avec les mineurs et cerné par des mitraillettes allemandes. Ensuite, la Libération est arrivée, puis beaucoup de choses sur lesquelles je passe ; et puis, un beau jour, j'ai reçu une lettre du ministre de la Défense me disant : « *Les lois de Vichy sont abrogées, vous pouvez choisir*

un corps de l'État en fonction de votre rang ».

LE CHOIX DES TÉLÉCOMMUNICATIONS

G&C *Vous étiez dans le premier tiers ?*

DI Non, en fait ça allait un peu plus loin que le premier tiers : mon rang était correct mais je n'avais nullement travaillé pour le classement. Il s'est passé quelque chose d'assez curieux.

« Doté d'une solide formation scientifique et technique et de quelques caractéristiques humaines permettant des relations professionnelles loyales, on peut jouer un rôle significatif dans un grand groupe financier, et cela de deux manières : d'une part, en contribuant à apprécier les évolutions économiques profondes et, d'autre part, en ayant un dialogue plus direct et plus confiant avec certains dirigeants auxquels une grande banque a affaire. »

Étant classé « bis », j'avais dû payer mes études. Pour des raisons familiales, cela m'avait posé un tel problème que j'avais failli ne pas entrer ; finalement, j'étais entré et j'avais payé par semestre. Il y en avait quatre. Le ministre de la Défense avait dit : « *On va vous rembourser vos frais (franc pour franc) – la dépréciation du franc en cette période a été considérable – mais il faut que vous donniez les reçus* ». Or, j'avais eu quelques ennuis, notamment avec les Allemands... Je fus bien content de retrouver trois reçus : le premier, le deuxième et le quatrième, mais pas le troisième. Je les ai envoyés au Ministre en disant : « *Voilà, Monsieur le Ministre, j'en ai trouvé trois sur les quatre, mais le troisième, compte tenu des circonstances, je l'ai perdu ; mais je déclare sur l'honneur que j'ai payé* » et j'ai ajouté avec une certaine malice : « *D'ailleurs si je n'avais pas payé, j'aurais été mis à la porte et, comme j'ai payé le quatrième, etc.* ». Un chef de bureau m'a répondu – sans pour autant mettre ma parole en doute, probablement – qu'on ne me rembourserait que les trois-quarts et on ne m'a remboursé que les trois-quarts !

G&C *La bureaucratie !*

DI Oui ! Mais avouez que... Je m'étais marié très jeune, l'époque était difficile et cela n'a pas été très agréable. Mais ce qui est le plus intéressant, c'est mon choix. Je n'ai pas hésité une seconde. Je ne me rappelle plus exactement quels étaient les corps auxquels j'avais accès, mais j'ai choisi sans hésiter le corps des Télécommunications. Non seulement à cause de mes goûts, qui s'étaient bien dessinés à l'X dans les conditions particulières que j'ai dites, mais parce que j'avais un peu réfléchi à la manière dont la société allait évoluer. Je ne prétends pas avoir fait des découvertes avant tout le monde, mais il est certain que j'ai compris, vraiment très tôt, juste après la Libération, que les télécommunications allaient

prendre un essor absolument formidable. J'étais conscient de l'énorme effort que les Américains avaient fait dans ce domaine. J'étais conscient de l'importance absolument décisive qu'avait eu le radar et, en particulier, de l'importance du fait que Goering ait interdit de faire des recherches sur le radar pour des longueurs d'onde inférieures à 20 cm : il ne voulait pas disperser les efforts allemands, mais il s'est privé de résultats techniques militaires dans la guerre navale et surtout aérienne. Les Américains ont, au contraire, développé ces recherches et c'est, à mon avis, une des raisons de leur succès, qui aurait probablement eu lieu de toute façon, mais peut-être à une date plus lointaine.

Bref, j'étais très conscient de tout cela et j'ai choisi sans hésiter le corps des ingénieurs des Télécommunications, parce que c'était un moyen de concilier des goûts très forts pour les questions scientifiques avec un goût pour la vie réelle. De plus, j'étais convaincu que tout cela répondait à des besoins très profonds de la société occidentale et, en particulier, de la société française, très en retard par rapport aux États-Unis. J'ai fait mes deux années d'école d'application. Dans l'ensemble, cela m'a intéressé mais, de temps en temps, je n'allais pas à tel cours, par exemple au cours de lignes aériennes, parce que j'étais persuadé que les lignes aériennes n'avaient pas d'avenir. À la place, j'allais écouter Laurent Schwartz au Collège de France – il n'était alors pas encore professeur.

G&C *Ses cours portaient sur quoi ?*

DI Il avait créé – ce qui est sans doute son principal titre de gloire – ce qu'on appelle la théorie des distributions. La communauté scientifique l'avait distingué et il faisait un cours de la Fondation Peccot, où de jeunes chercheurs présentaient le résultat de leurs recherches au Collège de France. J'étais d'autant plus intéressé que, dans certaines parties de

son cours, il y avait des considérations scientifiques utiles pour les télécommunications. Les Anglais avaient développé certaines théories, mais dans des conditions qui n'étaient absolument pas satisfaisantes pour l'esprit, un peu des recettes de cuisine. J'étais à la fois conscient de l'intérêt de leurs théories et très gêné par leur côté tout à fait bancal. Je trouvais dans la théorie des distributions de Laurent Schwartz des justifications et j'en tirais une grande satisfaction.

G&C *Qu'avez-vous fait après l'école d'application ?*

DI Mes deux ans d'école d'application n'avaient pas mal marché et, en sortant, parce que le traitement de début d'un ingénieur des Télécommunications était particulièrement modeste et que je n'avais pas de ressources familiales, je fus tenté d'entrer tout de suite dans l'industrie. À ce moment-là, j'ai eu une offre – je n'étais pas encore sorti de l'ENST – d'une société qui s'appelait LTT, disparue aujourd'hui, société assez importante où l'on me proposait d'être d'emblée directeur d'un laboratoire. Pour un jeune homme comme moi, c'était assez flatteur et je fus très tenté d'accepter. J'ai demandé une audience au directeur général des Télécommunications et je lui ai expliqué très franchement. Il m'a dit : « *Non, administrativement, je peux vous en empêcher, mais là n'est pas le problème* ». Il m'a expliqué un certain nombre de choses et m'a dit : « *Je veux que vous restiez* ». Je lui ai répondu : « *Monsieur le directeur général, je m'incline devant vos arguments mais j'aimerais savoir si, dans un certain nombre d'années, je demande à nouveau à m'en aller, je n'aurais aucune difficulté pour quitter le corps* ». Il m'a dit : « *Vous avez ma parole que dans dix ans, si vous voulez partir, je ne ferai pas la moindre difficulté* ». Je lui ai répondu : « *Je reste, mais j'aimerais tout de même avoir une affectation qui corresponde à*

mes goûts, en l'occurrence travailler dans le service des Recherches et du Contrôle technique ». Il s'agissait d'un petit service des PTT qui, sous l'impulsion de Pierre Marzin, une forte personnalité, a absorbé peu après le gros service interministériel qu'était le CNET, le Centre National d'Études des Télécommunications.

CÂBLES ET TRANSMISSIONS

G&C *Qu'avez-vous fait dans ce service ?*

DI Beaucoup de choses, mais disons que j'ai participé à la création *ex nihilo* d'un réseau moderne de télécommunications, en particulier de téléphonie à grande distance, avec les premiers câbles coaxiaux. Ceux-ci étaient, à l'époque, le moyen moderne de transmission et on essayait de ne pas être totalement tributaire des Américains. Il est absolument certain que l'équipe à laquelle j'appartenais était parfaitement consciente – bien que tout à fait reconnaissante aux Américains de bien des choses – qu'elle travaillait à la mise en œuvre d'un système moderne répondant aux besoins et aux préoccupations d'indépendance du pays. Je ne sais pas s'il faut employer le mot patriotisme, on ne l'employait pas entre nous, mais enfin la chose était là, c'était incontestablement un stimulant très fort. J'ai été un acteur parmi d'autres de cette aventure industrielle, sous la direction de Pierre Marzin et de René Sueur, son principal collaborateur.

G&C *C'était nouveau, ce souci de collaborer avec l'industrie ?*

DI Oui, parce que la tradition des PTT était de passer des marchés, mais il n'y avait pas, jusque là, de véritable collaboration avec les entreprises qui obtenaient ces marchés.

G&C *Mais ce lien fort, cette per-*

méabilité avec l'industrie, cela veut-il dire que les recherches que vous faisiez bénéficiaient à l'industrie française ?

DI Le premier directeur général des Télécommunications en titre, celui que j'étais allé voir, était un homme pour lequel j'avais vraiment un très grand respect et une grande admiration : il s'appelait Charles Lange. Il était tout-à-fait conscient de ce que je viens de vous dire. Il ne faisait certes pas de confidences au jeune ingénieur que j'étais, mais le sens de son action était toutefois évident. Il avait, en particulier, créé une société d'économie mixte, la SOTELEC. C'était une société qui réunissait les PTT et leurs fournisseurs. Elle était officiellement destinée à constituer et à gérer un pool de brevets, mais elle avait surtout pour objet de circonscrire le cercle des principaux fournisseurs. À l'époque, le poids des sociétés américaines et suédoise, avec les filiales d'ITT et d'Ericsson, était considérable ; disons qu'elles représentaient 50 % du marché et beaucoup plus dans certains domaines. Lange voulait renforcer la partie française qui était essentiellement composée de différentes sociétés de la CGE, de la Société Anonyme des Télécommunications (SAT), partie du groupe SAGEM, et de la Société Alsacienne de Constructions Mécaniques, la SACM (devenue beaucoup plus tard, comme la CGE, partie du groupe Alcatel). Il voulait renforcer ces sociétés face aux Américains mais, bien évidemment, sans vouloir mettre ceux-ci à la porte. Il n'y avait aucune raison de le faire et puis, l'aurait-il voulu, qu'il ne l'aurait pas pu. L'industrie française n'avait ni la capacité technique, ni la capacité industrielle dans tous les domaines, mais c'était précisément là un moyen de la renforcer progressivement et, pour cela, il valait mieux que le périmètre soit un peu tracé, faute de quoi toutes sortes de manœuvres auraient été pos-

sibles. Par le biais des brevets, SOTELEC établissait un lien. En fait, cela allait beaucoup plus loin parce qu'il y avait des commissions, des réunions de toute sorte et aussi une revue : *Câbles et transmissions*. Tout cela a joué un rôle extrêmement important dans la rénovation et le renforcement de l'industrie française des télécommunications. C'est dans ce contexte que se développait la collaboration entre l'industrie et le service des Recherches et du Contrôle technique, puis le CNET. Cette collaboration rendait notre travail très stimulant ; on en voyait assez bien les résultats et on en tirait une certaine fierté.

G&C *Cette collaboration a-t-elle duré longtemps ?*

DI Oui, très longtemps, jusque dans les années soixante et même plus. Je ne sais pas à quel moment SOTELEC a été supprimée, mais j'étais déjà depuis pas mal d'années à Paribas (qui s'appelait alors Banque de Paris et des Pays-Bas).

CONSEILLER DU MINISTRE

G&C *Mais vous avez quitté assez rapidement le CNET pour aller dans un cabinet ministériel.*

DI Un jour, Marzin, directeur du CNET, me fait venir et me dit : « Voilà, le nouveau ministre des PTT cherche un conseiller technique et j'ai mis votre nom en avant ». Ce ministre était Roger Duchet, alors secrétaire général du Centre National des Indépendants ; il m'a reçu et je me rappelle très bien lui avoir dit : « Monsieur le Ministre, ce poste m'intéresse, mais il faut que nous soyons très clairs, je ne fais pas de politique, je n'ai pas l'ambition d'une carrière politique ; naturellement, je ne ferai rien qui puisse vous nuire politiquement, mais je ne serai pas un membre politique de votre cabinet, je tiens seulement à tra-

vailler en faveur d'un bon développement des PTT, en général ». Il y avait à l'époque un fossé entre la Poste et les Télécommunications qui étaient de poids différents. Les hommes n'avaient pas la même formation et ne s'aimaient guère. Je trouvais cela complètement ridicule et je lui ai dit que je ne voulais pas être considéré comme étant dans un camp et contre l'autre, et que je tenais, de ce fait, à m'occuper aussi un peu de la Poste. Il a été absolument d'accord. J'ai travaillé – avec quelque succès – à deux choses. D'une part, j'ai œuvré pour le renforcement du rôle des directeurs régionaux des télécommunications parce que je considérais que c'était, non seulement souhaitable pour un bon fonctionnement mais, qu'en outre, cela participait d'une modernisation devant aller de pair avec l'évolution de l'industrie. J'ai réussi à ce que leur rôle soit accru. D'autre part, j'ai fait en sorte que les choix techniques – en particulier les choix de systèmes de commutation téléphoniques – soient fait dans des conditions tenant compte de l'évolution des techniques et donnant le maximum de chance à l'industrie française. J'ai eu la chance de jouer un rôle probablement utile à cet égard. Naturellement, cela a été pour moi l'occasion – j'étais encore très jeune : quand je suis entré, je n'avais que trente-trois ans – de contacts avec les patrons des très grandes sociétés de l'époque.

G&C Combien de temps êtes-vous resté dans cette fonction de conseiller ?

DI Deux ans, parce que mon ministre est resté deux ans. C'était assez rare à cette époque : les gouvernements changeaient très vite et, lorsqu'un ministre restait, il changeait la plupart du temps de portefeuille. Lorsqu'il y avait un changement de gouvernement et qu'on proposait à Duchet un autre poste, il me demandait conseil et je lui disais :

« Monsieur le Ministre, vous oubliez nos conventions » et il répondait : « Mais non, c'est précisément parce que vous ne faites pas de politique que je vous demande conseil, je suis sûr que vous me donnerez un avis désintéressé. Les autres membres de mon cabinet peuvent avoir des arrière-pensées ». Alors, un jour, je lui ai donné le conseil suivant : « Si vous voulez augmenter vos chances de rester ministre, il vaut mieux consolider la réputation de sérieux que vous avez acquise en tant que ministre technicien ». Il a été impressionné par ce conseil grâce auquel il est resté deux ans et puis, au bout de deux ans, il a accepté – à tort ou à raison – le ministère de la Reconstruction et du Logement. Il m'a demandé d'y devenir son directeur de cabinet, mais ce n'était pas dans ce cadre-là que je voulais faire porter mes efforts. Il n'a pas réussi à me convaincre et je suis rentré au CNET.

G&C Quelles fonctions occupiez-vous au CNET ?

DI J'ai d'abord été envoyé un mois en mission en Haïti pour élaborer un projet de rénovation du réseau téléphonique du pays. Naturellement, j'y allais en étant bien décidé à donner le maximum de chances à l'industrie française, mais j'ai eu de grosses difficultés avec l'ambassadeur de France qui, comme un gamin, s'était laissé entortiller par l'ambassadeur de Sa Gracieuse Majesté et s'était engagé à laisser les Télécommunications aux Anglais. J'ai eu avec lui une discussion extrêmement violente, ce qui n'est pas tellement dans mon tempérament, mais ma mission n'a pas abouti. À mon retour, Marzin m'a proposé de devenir chef d'un des départements. C'était assez flatteur : j'avais trente-cinq ans et, à l'époque, on était nommé moins jeune à des postes importants. J'ai accepté. Est-ce que j'ai eu tort ? Est-ce que j'ai eu raison ? Cela s'écartait un petit peu de ma voie, parce que c'était le département qu'on appelait

"Télécommandes" et qui travaillait pour les ministères militaires, au nombre de trois à l'époque. J'ai fait des choses intéressantes, avec mes équipes bien sûr, notamment le premier pilote automatique de sous-marin, puis une contribution aux premiers engins sol-air. Certes, c'était très intéressant, mais les conditions de travail étaient particulièrement ingrates. Et on arrivait au terme des fameux dix ans. Un beau jour, j'en ai eu vraiment assez et j'ai décidé de passer dans le secteur privé ; on m'avait déjà fait des propositions.

REMISE À NIVEAU SCIENTIFIQUE

G&C Avant de relater votre parcours dans le privé, pouvez-vous nous parler de votre engagement dans l'enseignement ? En effet, vous avez professé au début de votre carrière et, notamment, à l'Institut de Statistique de l'Université de Paris (ISUP).

DI Oui, c'est amusant, parce que j'ai été nommé professeur à l'École des Télécommunications six mois après en être sorti, je crois. En fait, j'ai dû abandonner cet enseignement lors de mon entrée à Paribas. Je n'avais plus le temps et je n'aurais pas pu conserver une technicité suffisante. Ce qui est amusant, c'est que les directeurs généraux des Télécommunications successifs ont été mes élèves. En ce qui concerne l'ISUP, cela mérite en effet un rapide commentaire. À l'École polytechnique même, j'avais eu un professeur d'analyse, Jacques Chapelon, qui n'était pas un très grand mathématicien mais dont j'appréciais beaucoup l'enseignement et qui était assez tourné vers les applications. Son cours était théorique, mais il y avait inclus le calcul des probabilités d'une manière très différente de celle dont le très grand

mathématicien, Paul Lévy, l'avait fait dans le sien. Quand l'École est revenue à Paris, le dernier semestre de ma scolarité puis, ensuite, alors que j'étais à l'école d'application, j'allais à l'Institut Pierre et Marie Curie, car tout ce qui était d'un niveau élevé en physique et en mathématique s'enseignait là. En toute liberté, n'importe qui pouvait y entrer : là, j'ai connu aussi bien Paul Montel qu'Arnaud Danjoy, le duc de Broglie, Georges Darmais, etc. Je ne sais pas qui, ni exactement à quel moment, a créé cette entité originale : l'Institut de la Statistique de l'Université de Paris. Georges Darmais, son directeur, m'accoste un beau jour vers 1954 et me dit : « Ah ! Indjoudjian, j'ai quelque chose à vos proposer. Moi, j'en ai assez de mon cours à l'Institut de la Statistique, est-ce que vous ne voulez pas prendre la suite ? » Et moi de lui répondre : « Monsieur le Professeur, vous n'ignorez pas que je ne suis pas un véritable universitaire ; j'ai passé des certificats, une licence et un diplôme d'études supérieures, mais je n'ai pas fait de thèse ! » Comme j'hésitais, parce que je ne connaissais pas l'ensemble du programme, il m'a rassuré en me disant qu'il ne pensait pas à la rentrée prochaine, mais à celle du deuxième semestre, en février ! Finalement j'ai accepté et j'ai dû combler mes lacunes. Cela m'a beaucoup intéressé parce que j'étais parfaitement conscient du retard énorme que nous avions dans les applications du calcul des probabilités et de la statistique mathématique par rapport aux Anglais et aux Américains. J'ai alors quitté l'École des Ponts, où j'étais maître de conférences d'Analyse, puis l'École Nationale Supérieure des Télécommunications. Quand à l'ISUP, j'y ai enseigné jusqu'en 1969, c'est-à-dire pendant quinze ans. Enseigner devint alors parfaitement impossible, compte tenu de mes journées, s'étalant le plus souvent de 8 heures à près de 22 heures. Pour conclu-

re sur ma carrière d'enseignant, je dirai que cela m'a beaucoup intéressé de participer à notre remise à niveau scientifique, la mienne et celle de nos enseignements. J'ai fait cet effort aussi pour conserver le contact avec les étudiants, pour voir ce que devenaient les jeunes mais, aussi, pour leur communiquer ce que j'avais compris. Je prendrai un seul exemple. Je me suis rendu compte, dans un cours de statistique de deuxième année, qu'il y avait certaines idées dont la validité dépasse très largement la statistique mathématique, idées qui, une fois qu'on en a pris conscience, ont un effet extrêmement important dans les circonstances les plus diverses. J'ai surpris mes étudiants en prenant l'exemple de l'inculpé aux assises : « Est-il certain que le tribunal va prendre la bonne décision ? » On n'en est jamais sûr ! Je leur disais : « *Donc, il y a un risque d'erreur. Non ! il n'y en a pas un, mais deux. La tragédie humaine, c'est que ces deux risques sont d'essences complètement différentes. On ne peut donc pas les mesurer de la même manière et, pourtant, ils existent tous les deux. Le premier risque, c'est de condamner un inculpé alors qu'il est innocent, le second, de le déclarer innocent alors qu'il est coupable. Prenez conscience du fait qu'il faut les identifier et rester critique dans leur prise en compte* ». Cette considération est utile, par exemple, dans la bonne application du concept de tests statistiques à des problèmes industriels.

DÉPART POUR LE SECTEUR PRIVÉ

G&C Revenons maintenant, si vous le voulez bien, à votre départ pour le secteur privé !

DI Oui ! Le hasard m'avait fait retrouver un de mes camarades de promotion, ingénieur au

D.R.

corps des Mines, qui était entré à la Banque de Paris et des Pays-Bas dix-huit mois auparavant. Nous nous sommes revus dans le train. Il me dit : « *Je suis content de te rencontrer parce que nous cherchons quelqu'un pour la direction industrielle de la Banque. Je suis sûr que tu peux nous aider à trouver quelqu'un* ». Nous bavardons pendant la plus grande partie du trajet. À l'arrivée, je nous revois, lui se tapant sur le front, moi me tapant sur le front, lui me disant : « *Pourquoi pas toi ?* » et moi lui disant : « *Pourquoi pas moi ?* ». Et, quinze jours après, c'était réglé. J'ai été reçu par le patron de Paribas de l'époque, Jean Reyre qui, directement et indirectement, a joué un rôle très important dans l'évolution

« *Je suis entré chez Paribas, comme fondé de pouvoir à la direction industrielle, en mars-avril 1957 et j'y suis resté jusqu'en mai 1992, c'est-à-dire jusqu'à soixante-douze ans révolus.* »

de l'industrie française. J'ai également été reçu par le directeur général adjoint, un polytechnicien qui s'appelait Bricard. Bref, je suis entré comme fondé de pouvoir à la direction industrielle en mars-avril 1957 et j'y suis resté jusqu'à mai 1992, c'est-à-dire jusqu'à soixante-douze ans révolus. Je suis parti de ma propre initiative. Je ne dis pas que je serais resté encore des années, mais j'ai préféré prendre l'initiative. Les quatre dernières années, entre soixante-huit ans et soixante-douze ans, je n'avais plus ni rôle hiérarchique, ni équipe en propre, mais j'étais conseiller du directeur général et du président. C'était néanmoins un rôle très actif et d'ailleurs fort intéressant parce que les deux principaux pôles de mon activité, à cette époque, étaient la Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion (CLT) et un groupe de compagnies d'assurances que l'on a développé et qui ensuite a été apporté à AXA, pas très longtemps avant mon départ.

G&C *À votre arrivée à la Banque, quelles missions vous a-t-on confiées ?*

DI Un certain nombre de domaines industriels m'ont été attribués, ceux dans lesquels j'étais censé avoir une compétence. C'était, le plus souvent, à moi de définir ce rôle par mes initiatives. Cela comprenait, bien entendu, tout ce qui touchait de près ou de loin aux télécommunications, mais aussi ce qui touchait au domaine nucléaire – en pleine évolution à cette époque-là – et, plus généralement, tout ce qui touchait au domaine mal défini de la matière grise.

LA SCIENCE APPLIQUÉE AUX PROBLÈMES INDUSTRIELS

Dès avant la fin de 1957, j'ai donc été amené à réfléchir précisément à l'évolution, disons

plutôt à l'apparition, des premières sociétés de service, qu'on n'appelait pas encore ainsi.

G&C *Comment les appelait-on ?*

DI À l'époque, il y avait une activité qui avait pris de l'importance et qui venait assez largement des États-Unis : c'était le métier d'organisateur. L'organisation rationnelle du travail avait surgi assez brusquement, s'était développée avec de bons et de moins bons éléments, mais répondait incontestablement à un besoin. L'industrie française et, d'une manière plus générale, toute l'économie française, avaient évolué beaucoup trop lentement, étaient restées attachées à toutes sortes de méthodes un peu périmées. Il est clair qu'il convenait de mieux s'organiser, de se donner des objectifs, de mieux mesurer les résultats obtenus, ce qui est une composante essentielle du fonctionnement moderne d'une société.

G&C *Vous, ce qui vous intéressait, c'était la recherche opérationnelle ?*

DI C'est ainsi qu'on l'a appelée pendant un petit nombre d'années, et puis l'expression est tombée un peu en désuétude. Les gens se disputaient à perte de vue pour définir cette chose apparue pendant la guerre pour des raisons militaires. Pour l'essentiel, c'était tout simplement l'affirmation selon laquelle des méthodes scientifiques pouvaient être appliquées à des problèmes industriels ou militaires, avec un impact extrêmement positif. Et puis le corollaire, ou l'autre principe, c'était qu'il ne fallait pas faire de distinction a priori entre les différentes méthodes scientifiques à disposition, entre l'économie et la statistique, entre la statistique et le calcul des probabilités, ou encore entre le calcul des probabilités et je ne sais quelle autre méthode scientifique tirée des mathématiques ou de la physique, qu'il fallait absolument conjuguer les compétences, croiser les méthodes, en les adaptant au problème avec une grande liberté d'esprit.

G&C *C'était contraire à la conception universitaire de l'organisation des savoirs ?*

DI La méthode avait un caractère un peu révolutionnaire. Il est certain que son succès pendant la guerre, chez les Anglais et surtout chez les Américains, a contribué à la faire prendre au sérieux. J'ai pris conscience très tôt de cela et j'ai considéré que l'organisation, c'était très bien, mais que c'était un peu court et qu'il fallait aller plus loin. À ce moment-là, un concours de circonstances m'a mis en rapport avec un polytechnicien légèrement plus âgé que moi, disparu il y a environ quinze ans, Marcel Loichot. Finalement, j'ai conçu avec lui le projet de créer ex nihilo la SEMA et j'ai proposé à Paribas de faire une société à 50/50 – ce qui était une mauvaise idée – mais je n'ai pas pu me mettre d'accord sur autre chose avec Loichot.

G&C *Une mauvaise idée, pourquoi ?*

DI Mauvaise parce que, dans une société qui a deux actionnaires ou deux groupes d'actionnaires très homogènes, avec exactement 50/50, il y a un risque d'affrontement et de mésentente absolument épouvantable. C'est encore plus vrai lorsque les deux partenaires sont d'essence différente, en l'occurrence un entrepreneur privé, personne physique qui n'était mû, il faut bien le dire – paix à ses cendres –, que par l'appât du gain et une société très importante comme Paribas qui était d'accord avec ma conception, à savoir ne pas considérer que le premier objectif était de gagner de l'argent, mais de faire quelque chose d'extrêmement utile, dont ensuite on tirerait probablement un certain nombre d'avantages.

G&C *Les horizons n'étaient pas les mêmes ?*

DI Oui, voilà. Ce qui était assez cocasse, c'est que les objectifs étaient inversés par rapport à ce qu'on imagine a priori et à ce qu'on raconte souvent et de manière injuste sur Paribas.

G&C C'est contraire à l'idée que l'on se fait du capitalisme.

DI Absolument. Je crois que c'est assez objectif de le dire. D'ailleurs, financièrement, ce fut très dur et il a fallu que je m'accroche pour que le projet soit maintenu ; la Banque a perdu de l'argent pendant des années. Je crois que j'avais une réputation de sérieux à Paribas et il a fallu que je m'appuie sur elle pour que le cap soit maintenu.

G&C Comment avez-vous trouvé ce nom de SEMA ?

DI L'expression à la mode était « recherche opérationnelle » mais je l'ai écartée pour deux raisons. D'une part, c'est une traduction littérale ; j'ai toujours, tout en aimant beaucoup l'anglais que je connais bien, détesté le franglais et le jargon. D'autre part, je considérais que les tenants de la recherche opérationnelle avaient souvent une conception un peu naïve de la pluridisciplinarité et mettaient insuffisamment l'accent sur les problèmes proprement économiques et commerciaux. Par conséquent, j'ai défini tout de suite le domaine, disons avec trois composantes : une composante, carrément mathématique, en englobant là-dedans la statistique mathématique et les probabilités ; une composante économique, l'économétrie (mais pas seulement l'économétrie) et une composante commerciale. Je ne voulais absolument pas mettre à l'écart les considérations commerciales, même si l'expression et le jargon du marketing me déplaçaient. Je ne niais absolument pas l'importance, pour une société moderne et une industrie qui veut évoluer, d'accorder explicitement une importance très grande aux études de marché et à la commercialisation. J'ai donc conçu d'emblée la société avec trois pieds et on l'a appelée au début *Société de Mathématiques Appliquées*, ce qui n'était peut-être pas un choix excellent parce que cela mettait trop l'accent sur l'un des pôles, mais, d'un autre côté, ce pôle était celui qui sur-

prenait le plus et il n'était peut-être pas mauvais de le mettre en évidence. Manquaient cependant l'économie et les études commerciales. Nous sommes passés assez vite à SEMA, Société d'Économie et de Mathématiques Appliquées.

G&C Pourquoi êtes-vous allé chercher Jacques Lesourne (1) pour diriger cette nouvelle société ?

DI C'est très simple : je savais, qu'il était sorti premier de sa promotion de l'École polytechnique et je savais qu'il avait hésité entre la physique et l'économie, qu'il avait finalement opté pour l'économie et qu'il était allé travailler à Chicago. Et aussi, qu'il était en train d'écrire ou qu'il venait de sortir un livre, non pas de recherche opérationnelle, mais d'économie, vraiment tourné vers les entreprises. J'ai trouvé, et Loichot aussi d'ailleurs, qu'il avait le profil idéal de directeur général. Il a donc quitté les Charbonnages de France (où il était déjà, si je me souviens bien, directeur général adjoint) pour prendre la tête d'une société créée *ex nihilo*. C'était courageux de sa part, mais je ne crois pas qu'il aurait accepté s'il n'y avait eu que Loichot. La première équipe se composait de seize personnes. On a commencé dans un appartement de 300 m², rue Mogador. On a très vite créé des filiales en Italie, en Belgique et un peu plus tard en Espagne. En Belgique, la filiale s'est appelée *Société belge de mathématiques appliquées*, SOBEMAP.

G&C Quel était votre rôle par rapport à la SEMA ? Est-ce que vous étiez toujours à Paribas ?

DI C'est très facile de répondre. Premièrement, il y a un principe à Paribas, mais que j'ai eu d'autant moins de mal à appliquer que j'étais parfaitement convaincu qu'il était bon. Ce principe est

de ne pas s'impliquer dans la gestion quotidienne, de ne pas prendre des décisions de gestion directe. Par conséquent, j'ai joué le rôle de représentant de l'un des deux actionnaires qui était, n'en déplaise à feu Loichot, l'actionnaire principal. Seulement, il faut bien dire que cette distinction, tout en n'étant pas du tout dérisoire, est quand même assez subtile dans une période où une société évolue très vite, où l'on crée des filiales, où l'on se développe, où l'on fait des pertes, où il faut trouver les moyens, etc. Vous pensez bien que l'imbrication entre les deux domaines est très grande. Il y avait l'équivalent d'un conseil d'administration et j'étais, avec Loichot, le membre le plus important de ce conseil. Maintenant, en ce qui concerne les clients, je dois dire – il ne faut pas « se dorer la pilule » – que j'ai eu de véritables déceptions. J'ai cru que Paribas pourrait, par mon intermédiaire, mais aussi par l'intermédiaire d'un certain nombre de collègues, grâce à l'environnement des sociétés dont elle était actionnaire ou un banquier important, amener très facilement de nombreux clients. Ce fut très décevant, parce que dans cette grande banque, les deux ou trois personnages principaux avaient une beaucoup plus grande largeur de vue que les autres qui, eux, étaient davantage préoccupés de leurs objectifs propres que de choses nouvelles. Il est certain que cela a gêné le démarrage. Le succès intellectuel est venu assez vite, mais le succès financier a pas mal tardé. Je dois dire aussi qu'un certain nombre de prises de positions beaucoup trop personnelles de Loichot n'ont pas facilité les choses.

G&C Loichot venait du conseil en organisation ?

DI Il y avait fait un début de fortune et l'un des problèmes, c'est qu'il a voulu continuer à en faire une espèce de chasse gardée. Il y a eu des problèmes de frontière avec la SEMA, qu'il présidait ; il était là tous les jours... ce qui

(1) Cf. notre entretien avec Jacques Lesourne, « Peut-on modéliser la gestion ? Deux décennies d'histoire » *Gérer & Comprendre*, juin 1992, p. 40 à 56.

donnait lieu à toutes sortes de sujets de discussion.

G&C *Il avait conservé son ancien cabinet ?*

DI Oui. Il l'a longtemps conservé, et même sous plusieurs formes parce qu'il avait toujours des constructions extrêmement compliquées. Puis, à un moment donné, il a proposé de l'apporter à la SEMA, mais de l'apporter très cher ; et là, il y a eu une décision très difficile à prendre. Ne pas accepter, c'était souffrir de cette espèce de frontière artificielle ; accepter, c'était affaiblir financièrement la SEMA. Finalement, après un processus long et complexe, cela a formé un tout, mais ce tout n'a été qu'un petit nombre d'années sous la seule autorité de Lesourne.

VALORISATEUR D'ENTREPRISES

G&C *Dans quels autres domaines d'activité êtes-vous intervenus à l'époque ?*

DI Bien entendu, dans de nombreux autres secteurs ! Il fut un temps où j'avais, en y comprenant des filiales, dix-sept mandats d'administrateur pour le compte de Paribas. J'avais pour mission de valoriser ces entreprises. Mais les deux domaines dans lesquels j'ai été le plus actif sont les télécommunications et l'électronique ; ce qui n'est pas fait pour vous surprendre, évidemment.

G&C *Électronique ou électromécanique ?*

DI Électronique ! Les télécommunications avaient déjà une base très largement électronique. Il y avait des sociétés, comme par exemple la CSF, qui non seulement, travaillaient pour l'armée, mais aussi pour les télécommunications, bien qu'elle n'y tint pas un rôle central. Elle ne faisait pas partie du petit cercle dont je vous ai parlé tout à l'heure. Il y avait donc effectivement une distinction entre électronique et télécommunica-

tions, de même qu'entre télécommunications civiles et militaires, ces clivages étant beaucoup plus marqués que maintenant. Paribas a d'ailleurs été très directement impliquée dans la création de la CSF. À l'époque le nom exact était : La « *Compagnie Générale de Télégraphie Sans Fil* ». À la Bourse, depuis très longtemps, c'était devenu plus simplement : La « *TSF* » et, en dehors de la Bourse, la « *CSF* ». C'était le résultat de la fusion de plusieurs sociétés autour de la *Société Française Radioélectrique*. La CSF était une magnifique société, ayant de nombreux atouts techniques, mais dont les résultats financiers laissaient à désirer. Paribas était, de loin, l'actionnaire le plus important. À la Banque, j'ai été nommé sous-directeur en 1964, missionné pour aider le directeur général adjoint à réaliser une analyse en profondeur de la situation. Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il fallait opérer des réformes assez courageuses. Elles ont amené le départ d'un homme pour lequel j'avais, par ailleurs, beaucoup d'estime, un normilien : Maurice Ponte. Il était à l'époque président directeur général de la CSF. Ce travail a été passionnant et a eu des conséquences humaines difficiles, outre le départ du président. Mais ces décisions ont écarté un certain nombre de nuages noirs qui s'étaient accumulés et qui auraient pu avoir des effets absolument destructeurs si nous n'avions pas pris à temps un certain nombre de mesures utiles.

G&C *Ce que vous décrivez là fait penser à ce que plus tard, les journalistes ont appelé le mécano industriel de l'État. Est-ce que dans ces reconfigurations d'alors, l'État prenait part à ces modernisations des firmes ?*

DI Oui, l'État jouait un rôle très important, surtout parce que c'était, directement ou indirectement, le client principal, qu'il s'agisse de radars civils ou militaires, de faisceaux hertziens,

etc. Certes, la CSF s'est lancée dans certaines activités tournées vers le grand public, mais elle y était très mal préparée. La concurrence sur ces marchés était déjà très dure et les résultats n'ont pas été magnifiques. Donc l'État joue un rôle très important. Mais il faut bien dire que l'État, quels que soient les différents gouvernements qui ont pu se succéder, avait de son rôle une conception très étroite et à court terme. Si Paribas n'avait pas pris certaines mesures pour éviter des catastrophes financières, personne n'aurait fait prévaloir le long terme. Certes Paribas aurait été directement touchée financièrement, mais, et ceci vaut pour toute la période, c'est la banque qui avait la conception la plus profonde. Thomson et nos concurrents exploitaient ce que j'appellerais cette faiblesse de l'État pour chercher à nous contrer. C'est comme cela que nous avons pris conscience, avec Roger Schultz – directeur de Paribas à l'époque – qui était avec moi en première ligne, que nous devons reconsidérer nos rapports avec le groupe Thomson. C'était un grand concurrent de la CSF et Paribas n'avait avec lui quasiment aucun lien, ni en capital, ni sur le plan bancaire. Deux groupes distincts ne pouvaient pas espérer vivre et évoluer normalement. Or, il y avait une profonde rivalité, déclinée à tous les niveaux, entre les gens de la CSF et ceux de Thomson. Nous avons donc entrepris de définir et de réaliser un rapprochement entre les deux sociétés. Roger Schultz a négocié un accord avec Paul Richard. Cela s'est fait en tête à tête parce que le président d'alors du groupe Thomson, n'acceptait que cette méthode de travail. Cela a abouti à l'entité « *Thomson-CSF* ». Ce résultat a été pour moi une chose extrêmement importante et m'a pris beaucoup de temps, inégalement réparti selon les années.

G&C *Cela s'est étalé sur une dizaine d'années ?*

DI Non, bien moins que cela ! La première partie de l'opération, concernant seulement la CSF, a duré environ deux années et la seconde partie, à peu près autant. Mais il y a eu des prémisses et des suites, ce qui rend difficile une datation certaine.

Il est tentant de parler de Bull maintenant, compte tenu du rôle que, là encore, j'y ai joué avec Roger Schultz. Paribas n'avait pas, à l'origine, de participation en capital dans Bull, mais était un de ses banquiers assez importants. À ce titre, nous étions inquiets, parce que Bull, bien qu'elle ait été une très belle société, n'avait pas su évoluer assez vite, ses dirigeants n'ayant pas compris les nouvelles données de la situation. Je vous épargne l'analyse et les remèdes envisagés. Simplement, nous avons cherché à établir une collaboration avec un groupe très puissant dans ce domaine, donc à nous tourner hors de France. Après avoir eu l'accord de Jean Reyre qui était devenu le président directeur général de Paribas, avec Schultz nous nous sommes tournés vers la General Electric. Elle était intéressée, mais est sortie de ce secteur quelques années plus tard, ce qui montre à quel point ce domaine était difficile. C'était un groupe extrêmement puissant et nous avons dû mener une négociation avec d'incroyables difficultés, longueurs et complexités. Nous

avons quand même réussi à créer un climat de confiance avec nos interlocuteurs et, en définitive, nous avons eu une bonne négociation. Nous avons monté tout un schéma dans lequel le rôle de la General Electric aurait été, à terme, incontestablement dominant, mais où Bull sauvait assez bien la face et, par le biais de précautions diverses, restait française. La conjoncture dans l'informatique évoluait à vive allure et soulevait des problèmes très, très difficiles, même aux États-Unis. Aussi, la General Electric s'est-elle finalement désengagée. En France, l'État, avec une certaine conscience de l'importance de l'enjeu, a mis en place le « Plan calcul ». Cela paraît d'une bonne volonté, mais, à mon avis, les artisans de cette politique avaient une vision à trop court terme des problèmes pour assurer la pérennité de Bull. Cela, me semble-t-il, pèse encore maintenant sur la situation française.

G&C *Est-ce qu'au cours de ces événements vous aviez en tête les problèmes liés à la capacité à faire, en France, de la recherche opérationnelle ?*

DI Je dis « oui » sans hésiter, mais il ne faut pas qu'il y ait de malentendu. Nous avons pu rêver au développement d'un usage régulier des disciplines nouvelles, mais cela n'a pas pesé sur la politique industrielle de CSF ou de Thomson-CSF. La CSF

a été active pendant un moment dans des calculatrices analogiques sans avenir. Dès 1961, avait été créée une nouvelle activité : la Société d'Informatique Appliquée (SIA), filiale de la SEMA. L'artisan principal, dépendant directement de Lesourne, en a été Robert Lattès. C'était un normalien qui avait commencé sa carrière au CEA et qui est venu dès 1959 à la SEMA. La SIA s'est dotée de très gros moyens. Comme il n'y avait rien en France, elle s'est équipée d'ordinateurs Control Data, firme qui avait largement dépassé IBM en capacité de calcul. L'idée de base était de louer à des clients extérieurs des moyens informatiques extrêmement puissants pour faire du calcul scientifique. Nous avons comme clients, par exemple, des sociétés de conceptions de matériels de pointe. À cet égard, nous avons été incontestablement des précurseurs mais, commercialement, c'était difficile. Les investissements étaient assez lourds et le marché étroit. De plus, ce qui n'a pas facilité les choses, l'État s'est révélé être un concurrent redoutable et assez déloyal. En effet, une filiale du CEA, la CISI, opérait sur ce marché en appliquant des tarifs sans rapport avec les prix de revient. Finalement, comme je connaissais André Giraud, qui était alors le patron du CEA, j'ai amorcé une négociation en considérant qu'il valait mieux vendre assez mal la SIA plutôt que d'y engloutir peu à peu des sommes considérables. La SIA a donc fusionné avec la CISI et, à l'époque, la SEMA s'est retrouvée sans véritables compétences informatiques, ce qui est curieux compte tenu de la place éminente qu'elle occupe maintenant au plan mondial dans ce secteur. Je considère cette histoire de la SIA comme un échec, échec inévitable compte tenu du contexte. En effet, j'étais persuadé du rôle croissant et inéluctable de l'informatisation de l'industrie et des activités économiques en général ; or, la SEMA a été gênée

« Comme il n'y avait rien en France, LA SIA s'est équipée d'ordinateurs Control Data, firme qui avait largement dépassé IBM en capacité de calcul. L'idée de base était de louer à des clients extérieurs des moyens informatiques extrêmement puissants pour faire du calcul scientifique. »

pendant quelques années par cette lacune. Elle était excellente dans des domaines qui restaient intéressants, mais dont l'importance, par rapport à l'informatique était en train de diminuer. Deux événements se sont alors produits qui ont remis la SEMA sur une très bonne trajectoire : le départ de Loichot et l'arrivée de Pierre Bonelli. Au début des années 1970, nous avons racheté à Loichot sa part, puis quelques années plus tard, Lesourne est parti à l'amiable. Nous voulions repartir sur des bases nouvelles. Lesourne est resté un ami personnel. Nous avons eu alors une période intérimaire. Deux personnes ont joué un rôle utile, Jean Guérout, puis Jean Saint-Geours, l'ancien directeur général du Crédit Lyonnais, devenu beaucoup plus tard le président de la COB. Après cette période transitoire, Pierre Bonelli est devenu président de la SEMA ; c'est un polytechnicien de la génération et de la trempe de Serge Tchuruk. Délibérément, l'accent a été mis sur l'informatique et sur l'internationalisation. Aujourd'hui, la SEMA est devenue une société de services informatiques du plus haut niveau et connaît de très grands succès. Cette réussite lui a permis de fusionner avec une société anglaise et elle s'appelle désormais « Sema Group plc », société de droit anglais, cotée principalement à Londres, mai cotée aussi au règlement mensuel à Paris. Du jour au lendemain, elle a doublé de taille, puis s'est ensuite considérablement développée. Elle a acquis une société très importante en Suède et de nombreuses autres ailleurs, tout en se développant par elle-même. Maintenant, Sema Group plc est une des sociétés de services informatiques qui compte au plan mondial avec un chiffre d'affaire de quatorze milliards de francs et cent quarante implantations dans le monde en l'an 2000. En 1992, j'ai cessé mes activités professionnelles à une exception près : je suis resté vice-président

d'honneur de la filiale française de la SEMA, mais sans voix délibérative, ni avantage quelconque, seulement pour garder le contact avec Pierre Bonelli et me tenir informé de cette remarquable réussite.

G&C *Combien de temps a-t-il fallu pour que cette société décolle vraiment ?*

DI Elle a commencé ses activités en 1958, disons qu'il lui aura fallu entre quinze et vingt ans. Mais, maintenant, Sema Group plc est, par exemple, la première société au monde pour l'intégration des logiciels extrêmement complexes qui sont nécessaires à l'exploitation des téléphones mobiles.

G&C *C'est le plus beau succès de votre carrière ?*

DI Certes, mais j'ai eu des satisfactions dans d'autres domaines, domaines où j'ai été amené à jouer un rôle très actif et où l'on peut maintenant mesurer les changements. Pour se borner à l'essentiel, disons : assurances, nucléaire et communications (radio et télévision).

DIVERSIFICATIONS

Alors qu'à la Banque, j'étais à la direction industrielle, j'ai été amené à m'occuper vers 1979, 1980 du secteur des assurances. Il relevait normalement de la direction financière, mais les présidents successifs de Paribas ont considéré que je pourrais être un bon interlocuteur des patrons de compagnies d'assurances. Bien entendu, j'avais déjà acquis une expérience de financier et de négociateur. En outre, il était bon d'avoir une certaine stature scientifique, même si les dirigeants des sociétés d'assurances ne sont pas des actuaires et ne consacrent pas leur temps à des considérations actuarielles savantes. Dans le groupe très fermé dont il s'agissait, il n'était pas aisé d'établir un climat de confiance. J'ai eu la chance, je crois, d'y parvenir,

ce qui m'a conduit à consacrer 20 % de mon temps, en moyenne, à présider la holding de ce groupe de compagnies d'assurances. Finalement, et après des bagarres boursières tout à fait rocambolesques, elle a été vendue au groupe présidé par Claude Bébéar. En matière nucléaire, l'État avait créé le CEA depuis fort longtemps et les premières centrales fonctionnaient lorsque j'ai commencé à m'y intéresser. On comprenait bien pourquoi la première filière graphite-gaz avait prévalu et il ne s'agissait pas de critiquer ce choix. Mais cette décision me paraissait, à l'évidence, ne pouvoir être que provisoire. J'ai donc contribué à ce que le président de Paribas soit d'accord pour que nous nous intéressions à ce secteur qui allait inéluctablement évoluer. C'est exactement le rôle d'une banque d'affaires que de s'impliquer dans le mouvement en le favorisant. Cela s'est fait de plusieurs façons. D'une part, nous avons été un actionnaire d'une société qui était, en fait, plus un bureau d'étude en matière nucléaire qu'une société industrielle. Le patron en était Robert Gibrat ; c'était une personnalité scientifique très brillante mais qui, sur le plan politique, avait été compromise dans le régime de Vichy en étant, pendant très peu de temps, secrétaire d'État. Il avait démissionné rapidement. Après guerre, il avait été traité, à mon avis, de façon assez injuste, car on n'avait rien de sérieux à lui reprocher. Après cinq ans d'indignité nationale, il avait été nommé directeur général de ce bureau qui s'appelait Indatome (pour « industrie atomique »). Indatome a, par exemple, réalisé une centrale à eau lourde en Bretagne. J'ai pris part aussi à la question du transport des matières nucléaires et à celle du financement des combustibles nucléaires. À l'époque, l'uranium coûtait très cher. J'ai tenté de transposer des méthodes de financement que j'avais mises en place ailleurs en créant une

grande société de crédit-bail. En effet, j'avais réussi à convaincre le ministre Robert Galley d'autoriser Paribas à créer la première société de crédit-bail en matière de matériels téléphoniques. Cela soulevait des problèmes très difficiles parce que les « tabous » administratifs s'y opposaient. J'ai eu gain de cause et créé « Finextel ». Cette société a joué un rôle très notable dans la modernisation française et a contribué à combler peu à peu le retard téléphonique en matière de centraux. Je dois dire que pour le combustible nucléaire, ma démarche n'a pas eu un grand succès parce que le cours de l'uranium s'est effondré. Le tout dernier secteur du nucléaire dans lequel je me suis activement impliqué est celui qui suscite des réactions passionnelles et irréflechies : le transport des produits actifs. J'ai pu faire entrer Paribas dans une petite société qui avait été créée pour ce faire, par une ou deux personnes de stature relativement modeste. Mais cela me paraissait extrêmement intéressant. Cette petite société a pu se développer puis, non sans mal, j'ai pu y faire entrer Pechiney Ugine Kuhlmann. Je considérais, en effet, qu'il fallait un actionnaire industriel important. Finalement après toutes sortes d'évolutions, la Cogema elle-même est entrée et tout cela a évolué très profondément. Paribas en est sortie à peu près au moment où j'ai quitté la Banque. Paribas a apporté là une contribution utile dans ce domaine ingrat, mais important. Cela a été très bien mené, il n'y a jamais eu le moindre accident ou incident ; financièrement cela a été très correct.

G&C *Vous aviez quand même en référence le modèle américain ?*

DI J'ai toujours essayé de garder ma liberté d'appréciation. Je n'étais pas assez sot pour ne pas tenir le plus grand compte de ce qu'on pouvait voir dans des pays aussi développés que les États-Unis, mais je n'ai jamais considéré qu'il suffisait de faire la même

chose ; non pas par une espèce d'amour propre ridicule, mais parce que les conditions étant différentes, les solutions ne devaient pas nécessairement être identiques. De plus, si l'on vient après, ce n'est pas en faisant la même chose qu'on rattrape l'avance.

G&C *Oui, tout cela paraît raisonnable !*

LA CLT

DI Le dernier domaine que l'on peut évoquer pour illustrer les changements importants de ces années, c'est la Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion (CLT). Elle a une longue histoire que je ne retracerai pas, mais Paribas y a été associée pendant de nombreuses années. Jean Reyre m'avait demandé de m'en occuper, ce que j'ai fait pendant les vingt et une dernières années de ma carrière là-bas. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles je suis resté jusqu'à soixante-douze ans à la Banque. J'ai joué un rôle au comité de direction, qui était très particulier, parce que c'est une société liée au Grand Duché par un contrat de délégation de service public, ce qui a de nombreuses implications contraignantes. Les membres du conseil d'administration étaient trop nombreux pour que l'on puisse discuter sérieusement dans cette instance. On avait donc créé un comité de direction dans lequel Paribas n'avait qu'un seul poste. Mais ce comité était généralement plus important que le conseil d'administration dans lequel siégeait le président de Paribas. Lorsque j'ai négocié avec Jean Riboud – alors président de Schlumberger – le rachat à Schlumberger de sa participation dans la CLT, nous sommes devenus actionnaire à plus de 22 %. Nous avons alors disposé de deux sièges au comité de direction et je suis égale-

ment devenu administrateur. C'était une affaire complexe dont je m'occupais avec la confiance d'Yves Haberer, devenu président de Paribas. La conjoncture politique française a toujours beaucoup pesé, notamment sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing. Des solutions ont été apportées, la CLT s'est considérablement développée, il y a eu de profondes mutations. Depuis que je suis retiré, je n'ai pas suivi l'évolution dans le détail. Je me suis fait une règle de ne pas mélanger les genres. J'ai transformé la nature de mes activités, je m'intéresse beaucoup à la question européenne et je suis aussi de près certaines questions scientifiques. En guise de conclusion, je dirais que si ma compétence technique m'avait permis d'intervenir à bon escient dans les questions de télécommunication et des médias, les Présidents successifs de Paribas attendaient de moi, pour toutes les questions dont j'avais la charge, que la Banque joue un rôle plus que proportionnel à son poids purement financier.

G&C *Finalement, n'avez-vous pas tenu un rôle « d'éminence grise » de la modernisation économique et culturelle de la France ?*

DI Je ne revendique certainement pas un tel rôle. Je pense seulement être un exemple parmi d'autres, dans les périodes de grande évolution qu'ont été mes trente-cinq ans à Paribas, du fait suivant. Doté d'une solide formation scientifique et technique et de quelques caractéristiques humaines permettant des relations professionnelles loyales, on peut jouer un rôle significatif dans un grand groupe financier, et cela de deux manières : d'une part, en contribuant à apprécier les évolutions économiques profondes et, parfois, en anticipant sur elles ; d'autre part, en ayant un dialogue plus direct et plus confiant avec bien des interlocuteurs, notamment au moins avec certains dirigeants auxquels une grande banque a affaire. ●