

EIFFEL ET LA MISE EN VALEUR DE L'INDOCHINE (1889-1965) par Laurent WEILL

Laurent Weill, chargé de mission au ministère de l'industrie
Travaux publics et colonisation : l'entreprise Eiffel et la mise en valeur de
l'Indochine (1889-1965)¹

L'économie coloniale demeure un domaine délaissé par les chercheurs français, notamment pour ce qui concerne le secteur du bâtiment et des travaux publics. Celui-ci, peu développé dans l'une des principales colonies françaises, l'Indochine², n'en constitue pas moins un précieux indicateur sur l'état de développement et de prospérité de ce pays. L'analyse des activités d'une entreprise de constructions métalliques et de génie civil durant la période coloniale peut donc être révélatrice d'un certain climat économique et social. elle peut aussi s'avérer instinctive sur les types de stratégie adoptés par des industriels français en Indochine. L'étude de l'entreprise Eiffel, fondée en 1863 par Gustave Eiffel sous le nom de société Gustave Eiffel et Cie et implantée en Cochinchine dès 1872³, est susceptible de répondre à une problématique liant le climat économique et social à la stratégie industrielle et commerciale en territoire colonial. À la fin 1889, Gustave Eiffel fait apport à une nouvelle société, la Compagnie des Établissements Eiffel. C'est l'histoire de cette nouvelle société et de différents avatars⁴, que nous nous proposons d'examiner jusqu'en 1965, date à laquelle l'entreprise Eiffel se retire définitivement du marché indochinois.

Cette étude a été rendue possible grâce à de nombreuses sources⁵ qui ont permis une analyse approfondie de l'aspect exploitation de l'entreprise Eiffel. Ces documents ont, dans une moindre mesure, aidé à comprendre les problèmes de financement et de management de l'entreprise ; ils ont aussi contribué à mettre en

¹ Mémoire de maîtrise soutenu devant MM. les professeurs François Caron et Dominique Barjot, septembre 1991, Université de Paris IV. 456 p., deux volumes consultables aux Archives municipales de Levallois-Perret.

² Le secteur des travaux publics ne représente que 0,4 % des investissements réalisés sur la période 1924-1928 en Indochine (compte-rendu des travaux publics du gouvernement général de l'Indochine, Centre des Archives d'Outre-Mer (C.A.O.M.), Indochine Nouveau Fonds (Ind. NF.). Carton (C.) 339, dossier D, 2726. 21 p.)

³ Eiffel crée alors une agence à Saigon, en Cochinchine. alors que cette région est sous la domination française depuis seulement dix ans. Il confie la direction de cette agence à Jules Puig, un ingénieur hors du commun âgé d'à peine dix-neuf ans. Eiffel enverra dès lors systématiquement ses meilleurs collaborateurs en Indochine.

⁴ Les dénominations successives de l'entreprise Eiffel ont été les suivantes : Société Gustave Eiffel et Cie (1863), Cie des Établissements Eiffel (1890), Société de Constructions de Levallois-Perret (1893), Société des Anciens Établissements Eiffel (1937), Établissements Eiffel (1960), Société Eiffel (1965-1975).

⁵ Ces sources sont essentiellement manuscrites : fonds dit des Établissements Eiffel (série 152 AQ des Archives nationales), fonds de l'association française des porteurs de parts (série 65 AQ des Archives nationales), ancien et nouveau fonds Indochine du C.A.O.M. d'Aix-en-Provence, mais ces sources sont aussi constituées d'imprimés (revue *Indochine*, *Le Génie Civil*, *Travaux* et diverses sources officielles), d'une bibliographie générale et d'un entretien avec Madame Madeleine Fabre-Koechlin (la petite-fille de l'ingénieur Maurice Koechlin), le 8 octobre 1991 à Antony.

lumière les relations de l'entreprise Eiffel avec ses différents partenaires privés ou publics. L'histoire de l'entreprise Eiffel est celle d'un long déclin ponctué de sursauts insuffisants. Les raisons de cet échec sont doubles ; elles ont pu paraître intéressantes à rechercher afin de mieux comprendre l'évolution économique de l'Indochine coloniale. La conjoncture économique propre à l'Indochine et la stratégie adoptée par les dirigeants successifs de l'entreprise Eiffel permettent autant l'une que l'autre d'expliquer ce destin tragique.

LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE INDOCHINOISE

La conjoncture économique de la péninsule Indochinoise a été considérablement influencée par deux grands types de facteurs :

— la mise en phase progressive de l'activité économique des colonies françaises avec le rythme de l'économie internationale. Ce facteur est particulièrement flagrant lors de période de déflation (crise des années trente) ou à l'occasion de graves conflits politiques et militaires (première et deuxième guerre mondiale, guerre d'Indochine), mais aussi de périodes de croissance,

— le caractère colonial de l'économie indochinoise⁶. Il la fait dépendre des pouvoirs publics qui fournissent des commandes aux entrepreneurs privés⁷, comme à l'époque du plan Doumer (1898-1902), au début des années vingt ou au moment du plan Monnet (1946-1950). Ces deux facteurs observés au niveau macro-économique se retrouvent au niveau micro-économique, celui de l'entreprise Eiffel.

Le premier facteur conjoncturel : l'internationalisation progressive des économies

Nous n'avons, jusqu'à la Première Guerre mondiale, que peu de documents sur la conjoncture économique propre à l'Indochine. Le début de notre périodisation est caractérisé par une phase de protectionnisme (tarif douanier Méline en 1892) qui correspond à un mouvement de Kondratieff orienté à la baisse de 1873 à 1896 dans le monde. On peut raisonnablement supposer que la métropole est alors beaucoup plus affectée par ce cycle dépressionnaire que ses colonies : celles-ci constituent encore des marchés vierges, protégés et à peu près déconnectés des grands flux commerciaux mondiaux. De 1872 à 1889, la société Gustave Eiffel et Cie effectue quelques travaux en Cochinchine, mais la très grande majorité des réalisations de la société se situe en France. En 1889, l'entreprise dispose de plusieurs agences en Asie du sud-est (Saigon, Shanghai) ; son implantation est mondiale avec un siège social en France, des agences à Lisbonne, à Saint-Pétersbourg, à Buenos Aires et des représentants à Madrid et à Naples. Le 21 mai 1890 est créée la Cie des Établissements Eiffel dont Gustave Eiffel contrôle plus de 50 % du capital (soit 4.643.068 francs)⁸. Pour l'exercice 1890, la société ne dégage que de maigres bénéfices. Les administrateurs de l'entreprise parient sur des profits plus substantiels liés à la réalisation d'un observatoire au sommet du Mont-Blanc, d'un tunnel sous la Manche et surtout du métropolitain parisien. Nombre

⁶ Dans A. Grandel, *Le développement économique de l'Indochine française*, Imp. C. Ardin, Saigon, 1936, 244 p dans Lé Thanh Khoi, *L'économie de l'Asie du Sud-Est*, Que sais-je ?, Paris. 128 p., dans M.J. Murray, *The development of capitalism in colonial Indochina (1870-1940)*, University of California press, Berkeley, Los Angeles, London, 1980, 691 p. et dans C. Robequain, *L'évolution économique de l'Indochine française*, centre d'études de politique étrangère, P. Hartmann, Paris, 1939, 397 p.

⁷ Dans E.A. Brett, *Colonialism and underdevelopment in East Africa : the politics of economic change, 1919-1939*, New York, 1973, et dans M.J. Murray, op. cit., p. 22 et 104.

⁸ Tous ces chiffres sont indiqués en francs constants. Pour le déflateur, voir l'indice du coût des travaux en métropole (base 1913 = 100). dans D. Barjot, *La grande entreprise française de travaux publics...*p. 2784-2786.

d'investisseurs, escomptant des bénéfices importants sur ce projet et sur l'affaire de Panama, se laissent séduire par la nouvelle société d'Eiffel.

Mais, en 1891, la situation de l'entreprise Eiffel se modifie radicalement. La commission de voirie du conseil municipal de Paris rejette le projet Eiffel de métropolitain car il n'assure aucune liaison entre les quartiers de la périphérie et les quartiers du centre de la capitale⁹. Une véritable campagne de presse se déclenche jusqu'en 1893 contre la maison Eiffel, alors que le scandale de Panama prend de l'ampleur. L'action Eiffel chute spectaculairement : 560 francs en 1890, 490 francs en 1891, 350 francs en 1892. *L'Économie-Revue* du 3 mars 1892 tire froidement les conclusions de cette baisse : « On fera bien de sortir de la valeur avant que les cours ne soient définitivement tombés, le métropolitain étant considéré dans le monde des affaires comme la seule raison d'être de cette entreprise ». Les difficultés de l'entreprise s'expliquent aussi par la crise financière d'alors, d'autant que les clients portugais d'Eiffel, particulièrement touchés par ce marasme, suspendent leurs paiements. Dans la foulée, les projets de tunnel sous la Manche et d'observatoire au sommet du Mont-Blanc sont abandonnés. Malgré cela, la situation financière de l'entreprise reste saine, mais aucun dividende n'est distribué en 1892. Dans ce climat morose, une assemblée générale extraordinaire des actionnaires se tient au siège social, à Levallois-Perret, le 7 février 1893. Le capital social de l'entreprise est diminué. Eiffel, inculpé en novembre 1892 dans le cadre du scandale de Panama et démissionnaire du conseil d'administration depuis le 10 janvier 1893, refuse que la société continue à porter son nom. L'entreprise change donc de raison sociale et prend le nom de Société de Constructions de Levallois-Perret (S.C.L.P.). tandis que le conseil d'administration est profondément remanié.

L'Indochine constitue dans ce contexte une véritable planche de salut pour la S.C.L.P. Le 19 novembre 1897, une nouvelle assemblée générale extraordinaire réduit le capital social à 2.795.031 francs. Dans un contexte économique plus favorable (phase A de 1896 à 1914), l'entreprise continue d'assurer des travaux en France (pont de Passy en 1897-1898, pont d'Austerlitz en 1904-1905, etc.) et à l'étranger (port [wharf*] de Tamatave à Madagascar en 1898-1905, pont de Figueira-da-Foz au Portugal en 1902-1904, etc.) ; mais c'est l'Indochine qui assure le volet de commandes courantes nécessaires à la survie de l'entreprise. Les travaux de 1897-1899 pour l'Exposition Universelle de 1900 à Paris ont, en effet, été peu rentables, du fait d'une augmentation du coût des matières premières et de la main-d'œuvre. Mais ces bases assainies sont toutefois encore fragiles. Dès 1914, le marché français redevient porteur pour la S.C.L.P. qui participe à l'effort de guerre. Le conflit mondial touche peu la Cochinchine, car la situation géographique de ce pays lui permet « de profiter du voisinage des deux grands entrepôts de Singapour et de Hong-Kong et de s'approvisionner aussi bien en Amérique, au Japon et en Australie qu'en Europe où le ravitaillement s'est rapidement organisé ». Toutefois, les difficultés d'approvisionnement, l'augmentation du prix du fret et des assurances contre les risques de guerre ont provoqué une augmentation du niveau général des prix. Le prix du fer passe de 1914 à 1916 de vingt-quatre francs à cinquante-trois francs les 100 kg. Dans ce contexte, la S.C.L.P. n'investit plus, sa production n'est plus que de 191.561 kg en 1918 après un niveau record de 3.559.185 kg en 1902.

Durant les années vingt, la S.C.L.P. participe aux travaux de la reconstruction en France. Elle investit à nouveau et retrouve presque ses performances d'avant-guerre. En 1927, on atteint même le chiffre de 3.675.122 kg de fers produits. La production diminue par la suite mais reste à un niveau supérieur à celui d'avant-guerre. Cette période prospère est cependant de courte durée. En 1933 et 1934, la production est divisée par plus de huit (209.053 kg en 1934) ; elle est alors à

⁹ *L'Économie-Revue*, 15 juin 1891.

peine supérieure à celle relevée en 1918... A partir de 1935, une remontée s'amorce mais on est bien loin des performances des années vingt. La crise de 1929 explique très largement cette évolution. Elle conduit en 1937 à la modification de la raison sociale de l'entreprise : la S.C.L.P. devient la Société des Anciens Établissements Eiffel (S.A.E.E.) à la suite d'une assemblée générale extraordinaire. Ce changement s'accompagne d'une restructuration de capital qui permet un assainissement financier drastique et explique en partie le retour de la croissance de la production.

La Seconde Guerre mondiale annihile ces efforts. Les communications entre l'Indochine et la métropole sont interrompues dès juillet 1940. Les importations diminuent dans la péninsule Indochinoise tandis que les exportations sont réorientées vers les pays riverains du Pacifique dont le Japon. Une loi du 15 octobre 1940 établit un tarif extérieur unique et, le 6 mai 1941, des accords commerciaux sont conclus entre Vichy et Tokyo. Ils sont renouvelés par les traités de base de mai 1942 (accords de troc), d'août 1943 et de mars 1944. Mais la guerre continue d'entraver les échanges : en 1942, les importations ne représentent que 11 % des importations de 1939 en Indochine ; en 1944, elles en représentent 2 % (soit 36.000 tonnes). Le même problème se pose pour les exportations (celles de 1944 constituent 14 % de celles de 1939), dans un contexte de forte inflation (30 % en 1944). La guerre cause par ailleurs d'énormes destructions. Le port de Haïphong est fermé en 1944, celui de Tourane est totalement détruit. Le port de Saigon, libéré le 23 septembre 1945, est partiellement endommagé par l'aviation alliée. Les entreprises souffrent elles aussi des bombardements. En 1944, la S.A.E.E. doit réparer ses ateliers qui ont souffert d'un bombardement allié : à la même époque, la colonie pâtit d'une pénurie de matières premières et de sources d'énergie. L'exploitation du bois, vitale pour la construction des ponts, est rendue difficile par la pénurie de combustible. Jusqu'en 1945, les navires continuent à éviter les ports du nord et les transports locaux de matériels sont effectués en péniche. Le train sert uniquement au trafic militaire et à l'acheminement des marchandises de première nécessité. Les dirigeants de l'entreprise tirent les conséquences de cette situation désastreuse bien avant la fin des hostilités. La société Dumont-Pérouse devient une filiale de la S.A.E.E. dont le capital social passe, en 1942, de 374.879 francs à 471.525 francs.

Durant la guerre d'Indochine (1945-1954), les destructions se poursuivent. Elles affectent la trésorerie de l'entreprise mais ne l'empêchent pas de poursuivre ses activités. Le chiffre d'affaires connaît même une progression quasi continue : il passe de 980.000 piastres en 1945 à 125.250.000 piastres en 1952 (à piastres courantes). La S.A.E.E. bénéficie parallèlement d'indemnités de dommages de guerre qui atteignent 2.430.000 piastres en mai 1956. Cependant, la S.A.E.E. manque cruellement de fonds propres. Pour continuer à financer ses équipements, elle emprunte des sommes importantes à la Banque de l'Indochine (découvert de 1.200.000 piastres de 1944 à 1946, de 4.000.000 de piastres en 1949, prêt de 71.602 francs du Crédit National). La marge de manœuvre financière de la S.A.E.E. devient donc particulièrement étroite. au point qu'en 1947, le capital social est porté à 239.689 francs, puis à 248.989 francs en 1948 et à 906.675 francs en 1950. Après la signature des accords de Genève, l'ancienne Indochine connaît une certaine reprise de l'activité économique. S.A.E.E. profite de cette embellie pour se redonner des bases financières apparemment solides. De 1954 à 1959, le chiffre d'affaires de la société connaît une augmentation globale de 16,5 %. La S.A.E.E. réalise beaucoup de travaux en Indochine, mais aussi en France (charpentes métalliques du palais des expositions du Bourget, pavillons de France et de Paris à l'Exposition internationale de Bruxelles en 1956, etc.) et à l'étranger (en Algérie, au Brésil et en Afrique noire). Les années 1955-1959 apparaissent toutefois comme des années de redressement apparent. En 1955, le conseil d'administration constate

une amélioration de la situation des agences d'Extrême-Orient (une sous-agence existe à Phnom-Penh depuis 1928) qui se remettent peu à peu de la guerre d'Indochine. La trésorerie de l'entreprise semble assainie, tandis que le capital social est augmenté et atteint, à la suite d'une résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 7 janvier 1955, 2.099.127 francs. Mais, en 1958, la solvabilité de l'entreprise se dégrade fortement en raison d'une forte augmentation des dettes à court terme, elle-même liée à une hausse des découverts bancaires et à une insuffisance chronique de capitaux propres. En août 1959, notamment pour résoudre ces problèmes financiers, la S.A.E.E. fusionne avec la société Baudet-Donon-Roussel (B.D.R.) sous le nom des Établissements Eiffel-B.D.R. Le capital de cette société est possédé à 40 % par l'ex-S.A.E.E.

Cette politique ne diminue guère les problèmes de l'entreprise Eiffel. Les troubles dans la péninsule Indochinoise et les retards de paiement de ses clients affectent son activité. En 1963, le chantier d'adduction des eaux de Saigon nécessite des fonds importants en dollars et en francs. Or, la direction de l'entreprise sous-estime le délai entre les paiements et les avances nécessaires aux travaux. L'endettement qui en résulte provoque un découvert important. Le 15 avril 1964, les membres du conseil d'administration démissionnent dans leur quasi-totalité. À la suite de l'assemblée générale extraordinaire du 4 novembre 1964, un nouveau conseil d'administration est mis en place par les actionnaires. En 1965, les Établissements Eiffel deviennent la Société Eiffel qui, tout en n'étant plus implantée en Indochine, demeurera en activité jusqu'en 1975, année de sa liquidation judiciaire.

Le second facteur conjoncturel : une économie coloniale

Le second facteur explicatif de la conjoncture économique indochinoise et de l'évolution de l'histoire de l'entreprise Eiffel tient au caractère colonial de l'économie indochinoise. Les pouvoirs publics jouent, en effet, un rôle très important en matière industrielle et commerciale dans la péninsule Indochinoise. Tout au long de la période, la très grande majorité des clients de l'entreprise Eiffel est publique : 87,5 % des clients en 1916-1917, 63 % des clients en 1921-1922 et 93,5 % des clients en 1932-1933. Nous ne connaissons le détail du carnet de commandes de la S.C.L.P. qu'à partir de 1898. Cette époque correspond à la mise en œuvre du plan Doumer. Paul Doumer, gouverneur général de l'Indochine de 1897 à 1902, décide d'améliorer tout le réseau de communication de l'Union indochinoise. Mandataire du gouvernement français en Indochine et représentant des intérêts de la colonie en métropole, Doumer lance les travaux du transindochinois qui ne seront définitivement achevés qu'en 1936 (réseau ferré de 3.373 km. voie ferrée Saigon-Hanoï). De 1898 à 1913, le réseau ferré indochinois connaît la croissance la plus rapide de son histoire et atteint 2.012 km en 1914. Ce premier programme de grands travaux de l'ère coloniale engendre de nombreuses commandes pour l'entreprise Eiffel. Celles-ci ne sont pas des ouvrages d'art de l'importance du grand pont sur le fleuve Rouge à Hanoï ; il s'agit plutôt de petites et de moyennes commandes. De 1898 à 1900, la S.C.L.P. construit soixante-huit ouvrages d'art. L'activité reste soutenue par la suite (chantier des quais de Saigon, etc.), alors que l'entreprise est désormais implantée dans la totalité de l'Union.

Durant la Première Guerre mondiale, on constate une raréfaction des commandes car les provinces manquent d'argent. La guerre permet une amélioration des relations entre l'entreprise et l'administration. Celle-ci se montre plus conciliante qu'auparavant en matière de délais de réalisation des commandes publiques, car elle sait à quel point les entreprises de constructions métalliques ont du mal à s'approvisionner. Dans les années vingt, l'entreprise Eiffel termine les grands travaux entamés au début du siècle. De 1924 à 1931, la S.C.L.P. signe plusieurs contrats de

hangars pour les quais de Saigon. De 1923 à 1932, l'entreprise continue de travailler essentiellement pour des clients publics (provinces, directions des travaux publics de Cochinchine ou du Cambodge). Les ponts de la route coloniale n° 20 en Cochinchine, les ponts de la ligne du chemin de fer Battambang-Mongkoliborey au Cambodge et la fourniture du matériel de montage pour les ponts de la ligne Tourane-Quangngaï en Annam font partie des réalisations que la S.C.L.P. effectue pour ces clients. Les années vingt sont, en effet, celles du retour de la politique des grands travaux en Indochine. Déjà, de 1914 à 1922, 24.000.000 de piastres avaient permis de construire des lignes de chemin de fer (17.000 km en 1914, 23.000 km en 1923), 24.000.000 de piastres avaient été affectées à l'édification des quais de Saigon et 850.000 piastres au dragage de la rivière de Saigon et de l'arroyo Chinois. En 1922, un nouveau programme de grands travaux est établi ; 123.500.000 piastres sont investies dans la construction de chemins de fer. On décide l'achèvement du transindochinois (ligne Tourane-Nhatrang, 552 km), tout en prolongeant une ligne à l'ouest de l'Indochine (ligne Mytho-Baclieu, 205 km), en réalisant une ligne Saigon-Phnom-Penh-Battambang-frontière du Siam (630 km) et une ligne Tanap-Shakket au Laos (180 km). On aménage le port de Saigon, des travaux sont effectués dans le port d'Haïphong tandis que de nouveaux ponts sont réalisés pour un coût de 13.500.000 piastres au Tonkin. Enfin, la S.C.L.P. participe au nouveau programme d'équipement routier, comme elle le fait pour la plupart des programmes ferroviaires ou portuaires (construction des ponts de Go-Dau-Ha et du Bassac, pont sur le Tonlé-Sap à Phnom-Penh). Dans ce contexte de croissance, les rapports de la S.C.L.P. avec l'administration coloniale restent excellents au niveau des provinces ; ils le sont beaucoup moins au niveau des services des travaux publics. Ceux-ci sont très puissants en Indochine. Ils emploient près de six cents personnes avant 1945¹⁰ et sont chapeautés par une inspection générale dont la présidence est assurée dans les années vingt par A. Pouyanne. Or, celui-ci connaît bien la S.C.L.P. et est ouvertement hostile aux constructeurs métalliques, car il préfère les ouvrages d'art en béton armé qu'il estime plus solides...

Cette période de croissance prend fin en Indochine dès le début des années trente. L'année 1932 marque la fin de commandes publiques significatives et le début d'une crise de cinq ans dans la Péninsule. Seule la construction des lignes de chemin de fer paraît échapper au marasme ambiant (71,5 % des commandes), sans doute parce qu'il s'agit de programmes déjà engagés et budgétés sur plusieurs années. Parmi ces compagnies, on compte la Compagnie des chemins de fer du sud de l'Indochine et la Compagnie des chemins de fer du sud-Annam. La crise s'aggrave très nettement en 1934-1937. On ne relève à cette époque dans le carnet de commandes que trente contrats et une affaire en vue. Les plus importantes réalisations de la société sont alors le pont de Banam au Cambodge (1935-1936) et les abattoirs de Saigon (1937). Il faut dire que les années trente sont une période de disette budgétaire en Indochine. Les dépenses du budget général de l'Indochine sont à partir de 1933 en augmentation pour les travaux publics (sauf en 1937). mais ces fonds sont uniquement consacrés aux dépenses d'entretien, excepté en 1933... De 1937 à 1940, la nouvelle S.A.E.E. voit son carnet de commandes se diversifier à nouveau ce qui constitue le signe d'une reprise de l'activité. De nombreux contrats, liés au déclenchement de la Seconde Guerre mondiale, sont conclus en 1940 avec l'année de l'air pour la réalisation d'équipements militaires ainsi qu'avec les P.T.T. pour la construction de centraux télégraphiques. Une diminution massive du nombre des commandes se produit à la suite de la défaite de 1940 et de l'occupation japonaise de l'Indochine. Une seule commande est signalée pour le compte des Japonais, ce qui tendrait à prouver que la S.A.E.E. n'a

¹⁰ Dans J. Gauthier [ingénieur principal des travaux publics en Indochine], *L'Indochine au travail dans la paix française*, Paris, Eyrolles, 1949, 323 p. et dans A. Pouyanne, *Les travaux publics de l'Indochine*, Hanoï, Gouvernement général de l'Indochine, 1926, 318 p.

quasiment pas collaboré avec les autorités occupantes.

L'administration issue de la Libération sait gré à la S.A.E.E. de cette attitude. L'entreprise participe à la fin des années quarante et dans les années cinquante à l'effort de reconstruction de la péninsule Indochinoise. En juin 1945, le Commissariat général au plan et le service des travaux publics de Cochinchine¹¹ donnent, dans le cadre du plan d'équipement de l'Indochine, la priorité au rétablissement des liaisons entre Saigon et Haïphong. En 1947, la sous-commission de l'Indochine auprès de la commission de modernisation des équipements des T.O.M. du Commissariat général au plan évalue à 472.550.000 piastres le montant nécessaire à la reconstruction et à la modernisation de l'Indochine pendant cinq ans. Des moyens financiers considérables sont ensuite mis en œuvre pour couvrir ces dépenses grâce à la création en 1949 du fonds d'investissement pour le développement économique de l'Indochine. Ce plan est d'autant plus nécessaire qu'aucun rééquipement n'a été possible en Indochine pendant six ans. Beaucoup des commandes de ponts liées à ce plan et réalisées par la S.A.E.E. se situent en Cochinchine et en Annam. De décembre 1945 à août 1946, tous les itinéraires principaux de Cochinchine sont remis en service. Parallèlement, la S.A.E.E. réalise des ponts (pour la deuxième D.B. en 1945), des casernes et des hangars pour l'armée. De 1954 à 1965, la S.A.E.E. n'est plus implantée qu'au Vietnam du sud (98 % des commandes), au Cambodge et au Laos. Elle a en effet été contrainte de quitter le Vietnam communiste en 1954. En 1957, la reprise se confirme au Sud-Vietnam où « l'administration vietnamienne succède à l'administration française (et) apprécie la valeur technique des ponts Eiffel dont l'atelier de Saigon assure la fabrication ». la S.A.E.E. réalise de nombreux réservoirs métalliques (pour la société [Shell](#) et la [Standard Vacuum Oil Cy](#)) et des ponts pour le compte du gouvernement vietnamien. Tous les travaux d'exécution courants sont confiés à des entreprises vietnamiennes tandis que la S.A.E.E. assure les travaux d'études et de direction. De 1960 à 1965, les Établissements Eiffel, qui succèdent à la S.A.E.E., effectuent de nombreuses commandes pour des clients privés (bâtiments d'usine, charpentes), mais les commandes les plus importantes demeurent publiques comme celle du chantier d'adduction des eaux de Saigon en 1962. Pour ces énormes travaux, les Établissements Eiffel se sont associés à l'entreprise Puech-Chabal ; ils ont dû également faire appel à la puissante société américaine [International Pipe and Ceramics Corporation of New-Jersey](#) pour effectuer des travaux de sous-traitance. Mais ce chantier, rapidement déficitaire, s'éternise et est fatal aux activités de l'entreprise en Indochine. Les raisons de cet échec sont sans doute circonstancielles mais il faut aussi les rechercher dans la stratégie adoptée par les dirigeants successifs de l'entreprise. Cette stratégie est double : elle est technique mais aussi commerciale.

Une stratégie technique hésitante

À sa fondation, le 31 décembre 1889, la Cie des Établissements Eiffel a bénéficié de l'acquis technique de l'entreprise Gustave Eiffel et Cie. Eiffel, titulaire de treize brevets¹² en France, est conscient des avantages que recèle le fer au point de vue de son élasticité et de sa résistance ; il sait aussi que l'utilisation de ce métal comporte deux risques : la rouille et la multiplication des charges roulantes. Mais Eiffel voit plus loin et pense que « l'acier est le métal de l'avenir¹³ ». L'essentiel de

¹¹ C.A.O.M., Ind. NF, C 128 D 1152, A. Martin, *Rapport sur le rééquipement et le démarrage économique de l'Indochine à la Libération*.

¹² Dans M. Besset, *Gustave Eiffel : 1832-1923*, Paris, Hatier, 1957 et dans C. A.R.A.N., série. 65 AQ/M/177.

¹³ Dans G. Eiffel, *Les grandes constructions métalliques*, conférence à l'association pour l'avancement des sciences, 10 mars 1888, Paris, 1888, p. 5.

la réussite commerciale d'Eiffel tient à des prouesses techniques majeures (tour Eiffel, viaduc de Garabit, statue de la Liberté), mais aussi à ses modèles de ponts portatifs économiques. Ces ponts ont permis à l'entreprise de conserver jusqu'à la Première Guerre mondiale un volume de commandes à peu près constant. Répertoriés dans un catalogue à partir de 1884¹⁴, ils visent à établir des communications rapides dans des pays lointains. Gustave Eiffel a étudié ces ouvrages d'art en Bolivie dès 1873 ; il n'en a réalisé pour l'armée qu'à partir de 1879, à la suite d'une conversation avec le gouverneur de Cochinchine, Le Myre de Viliers¹⁵. De plus, les différents ponts portatifs ne nécessitent pas une main-d'œuvre spécialisée pour leur montage : formés de pièces transportables à bras d'hommes, ils peuvent servir de déviations provisoires aux voies ferrées en réparation ; ils permettent aussi d'éviter une longue coupure des voies de communication en temps de guerre. Les ponts portatifs utilisés en Indochine sont en acier ; démontables, ils peuvent être lancés par un personnel peu nombreux, ce qui permet à l'entreprise de faire des économies sur les salaires, déjà peu élevés, de la main-d'œuvre locale. Le lançage des ponts ne nécessite aucune précaution particulière ; l'assemblage des pièces s'effectue à l'aide de boulons et non de rivets, car ceux-ci demanderaient un outillage et un personnel spécialisés. Le choix de cette technique dispense, en outre, de la réalisation d'études préalables ; il supprime les frais d'entretien qui sont en revanche indispensables pour les ponts en charpente ; il permet de tenir des délais rapides de livraison grâce à l'utilisation systématique de pièces préfabriquées.

La nouvelle équipe, mise en place en 1893¹⁶, poursuit la stratégie technique adoptée par Eiffel en Indochine. Maurice Koechlin prend la tête du conseil d'administration de 1895 à 1940. Cet ingénieur, formé à l'École polytechnique de Zurich, travaille depuis 1879 avec Eiffel. Il continue à entretenir, après 1893, une correspondance avec son ancien patron. L'influence d'Eiffel se maintient donc dans l'entreprise, comme l'illustre la nomination au conseil d'administration en 1898 du gendre d'Eiffel, Adolphe Salles (un administrateur du Crédit commercial de France [administrateur de la Banque suisse et française à sa fondation en 1894, Salles, ingénieur des mines, en devint président en 1904 et la transforma en 1917 en CCF, établissement qu'il présida jusqu'à son décès fin 1923], banque liée à l'entreprise Eiffel et dirigée par le propre beau-frère de Koechlin [Maurice Koechlin, administrateur de la Banque suisse et française dès 1894, vice-président du CCF entre les deux guerres, avait, en effet, épousé Emma Rossier, sœur de Benjamin Rossier, administrateur délégué de la Banque suisse et française, et d'Albert Rossier, autre dirigeant de cet établissement] ...).

Henri Reich, qui dirige l'agence de Saïgon de 1896 à 1940, et Maurice Koechlin forment un duo qui fonctionnera près de quarante ans. A la veille de la Première Guerre mondiale, la société commence à souffrir de la concurrence du béton armé. Ce matériau de construction a pris un essor fulgurant en métropole durant les vingt dernières années du XIX^e siècle. Le coût avantageux du béton armé en fait vite le matériau idéal pour les constructions courantes, et l'équipement en infrastructures des colonies. Face à cette concurrence, la S.C.L.P. adopte une politique de diversification de ses commandes. En 1907-1908, la société fabrique surtout des ponts et des passerelles (18 % des commandes), mais aussi des marchés, des

¹⁴ Nouveaux ponts portatifs économiques, système Eiffel applicable aux chemins vicinaux et ruraux, à celui des armées en campagne, aux chemins de fer à voies et aux routes coloniales - notice sur les différents types de ponts de ce système, Paris, A. Vincent, imprimeur, 1884, 23 p.

¹⁵ Dans M. Loyrette, *Gustave Eiffel*, Payot, 1996, p. 43.

¹⁶ MM. Eiffel, Gobert (le fondé de pouvoir d'Eiffel depuis vingt ans), May (représentant de la Banque internationale de Paris qui est, avec la Société Générale [SG], le plus gros actionnaire de la compagnie après Eiffel), Pontzen et Salles (le gendre d'Eiffel) quittent le conseil d'administration. Le nouveau conseil est composé de Maurice Koechlin, de Charles Loiseau et de Jules Puig, l'ancien directeur de l'agence de Saïgon.

poissonneries, des charpentes, des réservoirs ou des puits. Si la S.C.L.P. diversifie ses produits, elle n'adopte la technologie du béton armé que pour la réalisation des quais de Saigon. Cette évolution se confirme jusqu'en 1914, mais elle n'empêche pas la stagnation des commandes de ponts Eiffel qui n'ont plus les faveurs de l'administration coloniale. Durant la Grande Guerre, les types de commandes restent sensiblement les mêmes qu'auparavant. La politique de diversification technique est même légèrement accentuée avec l'apparition de commandes de hangars. Malgré cela, en 1916-1917, la stratégie de la S.C.L.P. basée sur le tout construction métallique, relègue l'entreprise au rang d'associée des sociétés de béton armé. Un courrier de Reich adresse à Koechlin témoignage de cette situation : « Les constructeurs de béton armé profitent des forts prix de la construction métallique pour proposer des flotteurs en béton armé. Ne pouvant nous y opposer, nous nous contentons de leur faire des propositions pour la construction de la passerelle et de la plaque tournante qui doit être disposée sur ces appontements (sur le Mong-Thit). Nous fournissons aussi les chaînes, ancrs, bittes, chaumards, etc. » Dans le même temps, les ponts portatifs Eiffel sont concurrencés dans leur propre catégorie par le système russe Rovinsky¹⁷ qui est très utilisé par l'armée française pendant la Première Guerre mondiale. L'administration reconnaît toutefois les mérites des ponts Eiffel qui ont été améliorés par Koechlin. Les services des travaux publics sont même invités par le ministère des colonies à vérifier l'entretien de ces ouvrages car le rétablissement des ponts métalliques est très coûteux.

Au début des années vingt, la politique de diversification des commandes est maintenue. Seuls les contrats de poissonneries et de marchés disparaissent, sans doute parce que la péninsule Indochinoise est désormais suffisamment dotée de ce type d'équipements. Mais, dès 1923, avec le retour de la politique de grands travaux, l'entreprise adopte à nouveau une politique de spécialisation dans les ponts (53,5 % des commandes enregistrées de 1923 à 1932). Ceci ne correspond pas pour autant à une stratégie du tout construction métallique. Koechlin et Reich décident, en effet, de créer en 1924 un département spécialisé dans le béton armé en Indochine. Cette stratégie technique polyvalente évite probablement à la S.C.L.P. de disparaître dans les années trente. La fidélité au mythe eiffelien, l'attachement au métal, de même que l'âge déjà avancé des dirigeants de l'entreprise (Reich a soixante-quatre ans en 1932 et Koechlin en a soixante-seize), expliquent probablement l'adoption tardive de cette technologie. Celle-ci ne permet pas à la S.C.L.P. d'échapper à la crise des années trente. En 1934-1937, on constate une très forte baisse du nombre de commandes. Mais, signe que la nouvelle stratégie technique de l'entreprise est payante, un certain nombre de ces contrats concerne des ouvrages en béton armé (pont de Banam au Cambodge en 1935-1936, pont sur le Rach-Mang-Thit en 1937-1938). D'ailleurs, les concurrents de la S.C.L.P. adoptent la même politique qu'elle : sous l'influence de Jean Rigal, la Société Française de Dragages et de Travaux Publics se convertit partiellement dans... la construction métallique.

Cette modernisation technique de la S.C.L.P., devenue entre-temps la S.A.E.E., se poursuit après la Seconde Guerre mondiale, avec l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante. Koechlin et Reich quittent leur fonction en 1940¹⁸ et, après une période de transition, le conseil d'administration est presque entièrement renouvelé en 1949. Il est désormais présidé par Gabriel Boreau, l'un des administrateurs de la S.A.E.E. depuis 1942. Les autres membres du conseil sont André Martin (ancien directeur de la Banque de l'Indochine)[« Dédé-la-Ferraille », pour ses hôtes de la rue Richaud à Saïgon qui affectionnaient son style Titi parisien], Charles Bastid (administrateur de la Banque de l'Indochine et administrateur de la S.A.E.E. depuis

¹⁷ « Passerelle légère à flotteurs pneumatiques, système Rovinsky pour la traversée des cours d'eau par l'infanterie », *Le Génie Civil*, 1919, n° 23, p. 575, tome 75.

¹⁸ Reich meurt en octobre 1941, Koechlin en juin 1946.

1942.), Paul Lorin (parent d'Eiffel et président de la Société de Constructions de Paris-Argenteuil qui a fusionné avec la S.A.E.E. en 1949), Édouard Catalogne [dga Banque de l'Indochine](président et administrateur de très nombreuses sociétés françaises, africaines ou indochinoises), André Trousseau [CCF], Louis Cambournac [ingénieur d sponts et chaussées], Maurice Garnier [Moisant-Laurent-Savey] et Laurent Yeatmann (mari d'une arrière-petite-fille d'Eiffel). La stratégie technique de la S.A.E.E. demeure polyvalente en Indochine. Paul Lorin, devenu président du conseil d'administration en 1955, supprime progressivement cette polyvalence. Il crée en 1958 la Société Eiffel d'entreprise Générale (S.E.E.G.) dont le but est de développer de nouveaux procédés de construction pour les travaux publics en métropole et dans le monde. La S.A.E.E., qui possède 99,5 % de son capital, ne réalise plus, quant à elle, que des constructions métalliques. En 1959, alors que la France s'adapte à la concurrence du Marché Commun, l'avenir de la construction métallique paraît incertain aux membres du conseil d'administration de la S.A.E.E. Ils décident de réunir (avec l'accord du Commissariat au plan pour la modernisation et l'équipement) leurs activités de charpentes métalliques avec la société B.D.R. La S.A.E.E., devenue les Établissements Eiffel, est une filiale du groupe issu de cette fusion (les Établissements Eiffel-B.D.R.). Cette filiale est spécialisée dans les charpentes métalliques en Indochine. On abandonne donc définitivement la stratégie de diversification technique en Indochine, le béton armé ne relevant désormais plus que des usines de la métropole. Les dirigeants de l'entreprise admettent ainsi implicitement l'échec de la politique antérieure, échec qui s'explique par deux facteurs. :

- la situation politique et économique dans l'ex-Indochine à la fin des années cinquante ; elle conduit les Établissements, Eiffel à abandonner une partie de leurs activités en Indochine pour ne s'y consacrer qu'à des ouvrages d'art plus précaires ;

- la concurrence des autres entreprises de béton armé, notamment américaines, qui aboutit à une spécialisation de l'entreprise dans un secteur qu'elle maîtrise bien.

Cette nouvelle donne a le mérite de clarifier les choses, même si elle ne permet pas d'empêcher l'abandon de toute activité de l'entreprise dans la péninsule Indochinoise, Mais la stratégie de l'entreprise Eiffel n'a pas revêtu que des aspects techniques en soixante-treize ans ; elle a également été commerciale.

La stratégie commerciale des dirigeants successifs d'Eiffel

Cette stratégie est marquée par une double volonté d'expansion géographique en Indochine et d'accroissement de la compétitivité. On peut dire que c'est à la suite du plan Doumer qu'est prise implicitement la décision de centrer les activités de l'entreprise sur l'Indochine. Ce choix ne sera remis en question que pendant les périodes de très graves crises économiques ou politiques. Cette prépondérance de l'Indochine se maintient de 1900 à 1910 (58 % de la production). Au début du siècle, 95 % des commandes sont concentrées en Cochinchine, mais l'entreprise est déjà présente dans les marchés où la concurrence est faible (Annam, Cambodge, Laos et Tonkin). La Grande Guerre remet en question la domination de l'Indochine. La part de la France atteint le chiffre record de 80 % de la production vendue durant la guerre. Les besoins en équipements militaires et civils expliquent ce recentrage de l'activité qui se maintient jusqu'au début des années vingt. De 1925 à 1931, les dirigeants réorientent la production (entre 77 et 86 % selon les années) vers l'Indochine où des programmes de grands travaux sont en cours de réalisation. En 1932, l'équilibre est parfait entre différents marchés : 34 % en France, 31 % en Indochine, 35 % dans les pays étrangers et les autres colonies françaises. Face à la crise, Koechlin renoue avec la politique d'implantation

mondiale d'Eiffel ; en 1936, les pays étrangers et les colonies françaises constituent 66 % de la production. Une fois la crise surmontée, on retourne à une répartition classique de la production. Quant à l'implantation locale de l'entreprise en Indochine, elle se modifie également dans les années trente. Face à une concurrence exacerbée en Cochinchine, la S.C.L.P. puis la S.A.E.E. privilégie une politique de développement dans le Sud et l'Est de l'Indochine mais néglige le Centre et le Nord de la Péninsule. La Seconde Guerre mondiale, à partir de laquelle nous ne connaissons l'évolution des ventes que pour la seule Indochine, ne modifie pas la stratégie d'implantation de l'entreprise en Indochine. Après la signature des accords de Genève, l'entreprise conclut très peu de contrats au Cambodge et au Laos et plus aucun dans le Vietnam communiste. L'abandon forcé d'une politique de pénétration de tout le marché indochinois explique donc aussi les difficultés de l'entreprise. : sa zone de chalandise réduite, elle doit faire face à une concurrence accrue alors que l'Indochine est de plus en plus intégrée aux flux commerciaux mondiaux. La seule ressource de l'entreprise est dès lors de se lancer dans une stratégie de compétitivité accrue, comme elle l'avait fait avant la Première Guerre mondiale pour soutenir la concurrence du béton armé. Dès 1922, Reich se plaint de ses concurrents qui calculent leurs prix au plus juste et prennent à ses yeux des risques inconsidérés. Ces problèmes de compétitivité-prix s'aggravent avec la hausse des prix du bois de saï qui se fait de plus en plus rare en Cochinchine. Deux autres facteurs grèvent les prix de l'entreprise Eiffel : les dépassements de dépenses de main-d'œuvre. et le coût des aciers laminés. Les prix de la S.C.L.P. sont ainsi généralement supérieurs de 15 à 20 % à ceux de ses concurrents car Reich refuse de consentir de gros rabais, à la différence de la Société Française [d'entreprises] de Dragages et de Travaux Publics [DTP] ou à la Société des Grands Travaux d'Extrême-Orient [GTM+GTBA-Tricon]. L'entreprise ne connaît plus ensuite de tels problèmes de compétitivité grâce au retour d'une conjoncture plus favorable.

L'histoire de l'entreprise Eiffel apparaît, au terme de notre réflexion, comme celle d'un triple échec. Le premier échec de l'entreprise est celui de son père fondateur qui se retire du conseil d'administration en 1893. Ce départ annonce un repli commercial sur le marché indochinois jugé plus protégé et plus riche en débouchés commerciaux. Le second échec de l'entreprise tient à sa stratégie du tout construction métallique qui est abandonnée sur la pression de la concurrence au profit d'une double offre technologique : celle du métal et celle du béton armé. Enfin, le troisième échec de la société tient à son choix de privilégier le marché indochinois comme cible commerciale. Celui-ci arrive à saturation pour de nombreux équipements publics dès la fin des années vingt. Surtout, à partir de 1940, l'instabilité politique de cette zone en fait une région à grands risques. Malgré cela, l'entreprise Eiffel choisit de maintenir ses activités dans le Vietnam du sud après la signature des accords de Genève. C'est là un premier recul géographique qui se soldera finalement par l'abandon définitif de ce marché. Cet échec est certes dû aux circonstances politiques du moment puisque l'année 1965 est marquée par le début des raids aériens américains contre le Vietnam du nord en février et par l'arrivée de 180.000 soldats américains en mars. Mais ce retrait de la péninsule Indochinoise s'explique également par des erreurs de gestion. Les dirigeants de l'entreprise Eiffel n'ont pas assez tenu compte de l'insuffisance en fonds propres de leur entreprise. et l'ont engagée dans une politique d'endettement trop importante. Ils ont ainsi anéanti tous les efforts de compétitivité accomplis par l'entreprise depuis les années vingt. Ils ont surtout mis fin au rêve colonial d'une entreprise qui continue malgré tout à se raccrocher au mythe de son père fondateur, Gustave Eiffel.