



**HAL**  
open science

## La fièvre des filiales chez AFC (1921-1939). Consolidation des comptes et reporting

Didier Bensadon

► **To cite this version:**

Didier Bensadon. La fièvre des filiales chez AFC (1921-1939). Consolidation des comptes et reporting. Revue Française de Gestion, 2008, 34 (188-189), pp.201-218. 10.3166/rfg.188-189 . halshs-00640472

**HAL Id: halshs-00640472**

**<https://shs.hal.science/halshs-00640472>**

Submitted on 12 Nov 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# *La fièvre des filiales chez (1921-1939) : Consolidation des comptes et reporting.*

Didier BENSADON

Maître de conférences en sciences de gestion

Université Paris-Dauphine

DRM - CNRS UMR 7088

Courrier électronique : [didier.bensadon@dauphine.fr](mailto:didier.bensadon@dauphine.fr)

## Résumé

Cet article montre le lien entre la stratégie de croissance externe menée de 1921 à 1939 par la compagnie *Alais, Frogès et Camargue* et l'introduction de nouveaux outils de pilotage du groupe. La mise en place d'un reporting en 1921 et l'élaboration, à partir de 1927, d'un état financier dont les fondements conceptuels reposent sur ceux de la consolidation des comptes, constituent les solutions mises en œuvre par les dirigeants pour gérer la complexité et l'opacité grandissantes du groupe.

## Mots-clés

Histoire de la comptabilité, reporting, contrôle, filiales, consolidation des comptes, *Alais, Frogès et Camargue* (Pechiney).

## Abstract

This article shows the relationship between external growth strategy carried out from 1921 to 1939 by the French company *Alais, Frogès et Camargue* and the introduction of new managerial practices intended to control subsidiaries and to assess all the financial effort of the group since 1923 to 1932. The establishment of financial reporting in 1921 and the development, in 1927, of a financial statement whose conceptual foundations are based on group accounting, are the main directors answers to the group's development.

## Key-words

Accounting history, reporting, control, subsidiaries, group accounts, *Alais, Frogès et Camargue* (Pechiney).

## Introduction

Le développement des groupes de sociétés constitue, pendant la période de l'entre-deux-guerres, l'une des mutations les plus profondes des structures du capitalisme français. Les conséquences juridiques de cette transformation ont été particulièrement bien analysées dans les thèses de droit consacrées à la notion de filiale (Gégout, 1929 ; Rosset, 1932 ; Percerou, 1933 ; Sainton, 1938).

Plus récemment, des travaux en histoire économique ont montré l'importance du phénomène de filialisation à la *Compagnie Générale d'Electricité* (Bouvier, 2005), à *l'Energie industrielle* (Vuillermot, 2001) et *Schneider* (d'Angio, 2000) ; en revanche, ils s'intéressent peu aux dispositifs spécifiques destinés à contrôler les filiales et à piloter le groupe de sociétés.

Dans le prolongement des travaux de Cailluet (1995), cet article cherche à montrer pourquoi et comment les dirigeants d'*Alais, Frogès et Camargue* ont mis en place des dispositifs spécifiques de contrôle à partir des années 1920. Cette société, née de la fusion en 1921 de la *Compagnie des Produits Chimiques Alais et Camargue* (PCAC) et de la *Société électrométallurgique française* (SEMF) connaîtra un essor considérable dans les activités liées à l'énergie, l'électrochimie, la production puis la transformation d'aluminium.

Cette recherche s'appuie essentiellement sur les archives de cette société<sup>1</sup> (rapports annuels, schéma d'organisation générale et notes de service du secrétariat général). Même si les bilans publiés dans les rapports annuels sont à manier avec la plus grande précaution, notamment en raison de l'absence de réglementation des comptabilités dans la France de l'entre-deux-guerres, ils demeurent incontournables pour évaluer le poids des filiales et principales participations dans l'actif immobilisé.

L'ampleur du phénomène de filialisation, qui est à l'origine de la mise en place d'outils de contrôle spécifiques, est mesurée à partir du ratio (titres et participations / (immobilisations + valeurs et participations)). Cette tendance, loin d'être linéaire, est fortement marquée par la conjoncture économique et politique (I).

L'importance de la croissance du groupe a fait naître chez les dirigeants d'*Alais, Frogès et Camargue* deux types de besoins : contrôler les filiales et mesurer l'effort net de trésorerie du groupe.

La réponse au besoin de contrôle des filiales sera apportée par l'instauration, dès 1921, d'un reporting. Face à la multiplication des filiales et principales participations détenues par la compagnie *Alais, Frogès et Camargue*, ce dispositif de contrôle sera renforcé en 1931. En

---

<sup>1</sup> L'auteur remercie l'Institut pour l'histoire de l'aluminium (IHA) pour le soutien apporté à cette recherche.

outre, la nécessité de mesurer *l'effort net de trésorerie du groupe* conduira les dirigeants à élaborer, dès 1927, un état financier dont les fondements conceptuels reposent sur ceux de la consolidation des comptes (II).

## **I. La politique de filialisation chez *Alais, Froges et Camargue* (1921-1939)**

### **1. Evolution du poste « Titres et participations »**

L'analyse de la politique de filialisation menée par les dirigeants d'*Alais, Froges et Camargue* entre 1921 et 1939 a été réalisée à partir des bilans comptables publiés dans les rapports annuels<sup>2</sup>. Conscient des limites de cette information comptable et financière dans un contexte marqué une absence quasi-totale de réglementation des comptabilités, l'analyse de l'évolution du poste Valeurs et participations industrielles qui apparaît au bilan nous renseigne somme toute sur la politique de croissance externe menée par les dirigeants d'*Alais, Froges et Camargue*.

Le poste *Valeurs et participations industrielles* rassemblent trois rubriques :

- les titres et participations industrielles ;
- les rentes françaises ;
- les affaires sels.

Les deux dernières rubriques comptant pour quantité négligeable,<sup>3</sup> c'est sur la première que l'analyse a été menée. Celle-ci rassemble les filiales dans lesquelles AFC exerce un contrôle et les participations jugées importantes par les dirigeants de la Compagnie.

Il n'était guère envisageable de mesurer le poids des titres et participations industrielles en valeurs absolues en raison des fortes variations monétaires caractéristiques des années 1920 et 1930. Pour mieux appréhender la politique de filialisation, un ratio (R1) a été calculé. Ce dernier met en évidence la part relative des titres et participations industrielles dans l'actif immobilisé (tableau 1).. Ce ratio a été calculé comme suit :

$$R1 = \text{Titres et participations} / (\text{Immobilisations}^4 + \text{Valeurs et participations industrielles})$$

Tableau 1 : Evolution du ratio R1

Années	Ratio R1 (en %)
1921	21,83
1922	21,64
1923	17,43
1924	22,75
1925	23,28
1926	26,52
1927	23,64
1928	25,98
1929	26,88
1930	31,36
1931	36,78
1932	39,27
1933	39,00
1934	38,70
1935	38,05
1936	34,52
1937	32,98
1938	35,76
1939	29,69

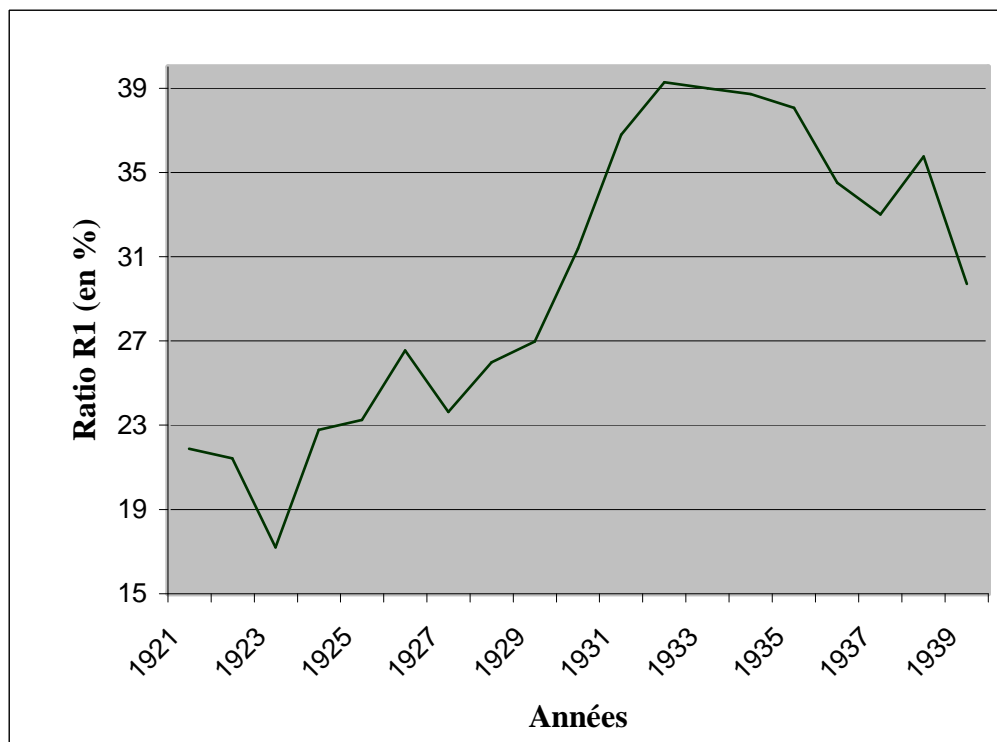
---

<sup>2</sup> Archives Pechiney : Doc 4 B01 à B022, Rapports annuels d'AFC 1921-1939.

<sup>3</sup> Entre 1921 et 1939, les *rentes françaises* et *affaires sels* représentent moins de 2% des *valeurs et participations industrielles*.

<sup>4</sup> La rubrique « immobilisations » regroupe les *usines chimiques et salin de Giraud, les usines hydro-électriques et électrométallurgiques, les établissements divers, les mines et carrières ainsi que les sociétés immobilières*.

Graphique 1 : Evolution du poids des Titres et participations industrielles (1921-1939)



Le poids des titres et participations industrielles évolue de façon irrégulière entre 1921 et 1927. En revanche, on observe une augmentation continue du ratio R1 qui passe de 23 % en 1927 à 39 % en 1933. L'arrivée du Front populaire et les menaces de guerre qui s'amplifient viendront infléchir cette politique de filialisation entre 1934 et 1939.

## 2. La « fièvre des filiales »

Les explications de la politique de filialisation menée par les dirigeants se trouvent en partie dans les rapports annuels d'*Alais Frogès et Camargue*. Ces derniers ont une structure immuable de 1921 à 1939. Ils débutent par la liste des membres du conseil d'administration. Il s'en suit une brève description de l'environnement macro-économique ; prolongée par une étude sectorielle du marché de l'aluminium. Les actionnaires sont ensuite informés de l'état d'avancement des grands projets industriels de la Compagnie.

C'est toujours avec la même phrase introductive que débute l'information financière sur les filiales et les principales participations : « *Nous allons enfin, comme chaque année, vous donner les principales indications relatives aux filiales et participations que nous n'avons pas*

*eu l'occasion de mentionner à propos de nos autres activités ».* En dépit de l'importance du phénomène de filialisation entre 1921 et 1939,<sup>5</sup> il ne figure aucune liste des filiales.

### ***A. Le développement par croissance externe d'Alais, Frogès et Camargue (1921-1932)***

En 1922, les dirigeants d'*Alais, Frogès et Camargue* concluent un accord avec un important groupement de houillères du Nord et de l'Est pour la constitution de deux sociétés. Celui-ci prévoit la création de la société *Amonia* destinée à l'exploitation des gaz de fours à coke en vue de la production de l'ammoniac synthétique. Il définit aussi les modalités de création et d'exploitation de la société *Huiles, goudrons et dérivés* constituée dans le but de distiller les goudrons produits par l'industrie houillère et d'en extraire tous les dérivés possédant une valeur marchande. La diminution du poids des titres et participations industrielles dans l'actif immobilisé d'*Alais, Frogès et Camargue* en 1923 trouve son origine dans la volonté de liquider un certain nombre de participations qui, créées soit pendant la guerre, soit immédiatement après l'armistice, n'avaient plus de raisons particulières de figurer dans le portefeuille d'activités de la Compagnie.

L'augmentation des titres et participations industrielles à l'actif du bilan d'AFC en 1924 s'explique dans une large mesure par l'acquisition d'un lot important d'actions dans *Aluminio Italiano* et par la création de deux sociétés de forces motrices (SFM) : *SFM du Vicdessos* et *SFM de la Haute-Romanche*. En outre, AFC constitue conjointement avec la *Compagnie houillère des bassins de la Loire*, la *Société des produits chimiques de Roche-la-molière*.

L'augmentation constatée en 1926 provient presque exclusivement de la souscription aux augmentations de capital de trois importantes sociétés spécialisées dans l'exploitation de chutes d'eaux (*SFM de la Durance*, *SFM de la Haute-Romanche*, *SFM de Bonne et Drac*). La compagnie renforce aussi ses intérêts dans le secteur chimique en participant à l'augmentation de capital de *Prodotti Chimici Napoli*.

Entre 1927 et 1932, l'augmentation du ratio R1 s'explique par des prises de participations dans la *Société d'Electro-chimie d'Electro-métallurgie et des Aciéries Electriques d'Ugine*, la *Société des Produits Azotés* et dans un important consommateur de matières fabriquées par AFC : la *Société Lyonnaise de Produits Benzoïques*.

---

<sup>5</sup> Le poids des titres et participations industrielles représente en moyenne plus de 31 % de l'actif immobilisé (cf. Tableau 1)

Dans le domaine de l'énergie, la Compagnie AFC continue à investir massivement en 1927 et 1928 dans les sociétés de forces motrices (celles du *Videssos*, de la *Durance*, de la *Haute-Romanche* et de *Bonne et Drac*). Les perspectives de gains dans l'industrie pétrolière naissante incitent les dirigeants d'AFC à s'associer à ceux de *Saint-Gobain* pour créer la *Société des Produits Chimiques et Raffineries de Berre* en 1928. En raison de divergences de vues avec les dirigeants de *Saint-Gobain*, l'expérience tourne court, puisque AFC revend ses titres dès l'année suivante. Toutefois AFC maintient ses investissements dans l'industrie pétrolière avec la *Compagnie française des Pétroles* :

« Enfin, ne voulant pas rester étrangers aux industries qui se rattachent au traitement des huiles de pétrole et de leurs sous-produits, nous avons profité de la dernière augmentation de capital de la *Compagnie Française des Pétroles* pour prendre une participation dans cette importante affaire » (Rapport annuel AFC, 1930, p. 8).

La forte croissance du poste « titres et participations » s'explique aussi par des prises d'intérêts, en 1931, dans les sociétés *Minorga* (spécialisée dans le conseil et le stockage de produits chimiques) et *Studal* (spécialisée dans la promotion et la vente de produits en aluminium). Dans le domaine de la production chimique, les investissements s'orientent vers la société espagnole *Potassas Ibericas* et la *Société Générale du Magnésium* pour laquelle les dirigeants de la compagnie anticipent de substantielles perspectives de profits. Enfin, en 1932, la société *Alais, Frogès et Camargue* souscrit au doublement du capital de sa filiale *l'Aluminium Français*.

### ***B. Un ralentissement conjoncturel (1933-1939)***

Cette croissance du poste « titres et participations industrielles » s'interrompt en 1933. L'onde de choc de la crise économique américaine de la fin des années 1920 se propage désormais en France. De 1933 jusqu'à 1939, le poste « titres et participations industrielles » connaît en moyenne une diminution de l'ordre de 2% par an. Cette baisse n'est pas régulière sur toute la période. Entre 1933 et 1936, elle est relativement faible. Elle s'accroît en revanche avec l'arrivée au pouvoir du Front populaire.

Cette baisse s'explique par la cession de certaines filiales dont la présence dans le portefeuille d'activités n'est plus justifiée. C'est par exemple le cas de la *Société de Production et de Distribution d'Énergie du Sud-Est* cédée en 1937. L'imminence de la guerre conduit les dirigeants d'AFC à établir un bilan arrêté au 31 août 1939. Dans ce dernier, le poste « titres et participations » accuse une baisse d'une soixantaine de millions de francs. Deux raisons justifient cette diminution. D'une part, les faibles perspectives de développement dans la



Haute Maurienne incitent les dirigeants d'AFC à céder en 1939 leurs participations dans la *Société des Forces Motrices de Bonne et Drac*. D'autre part, les circonstances exceptionnelles obligent à réviser à la baisse la valeur de certaines participations.

La seconde explication de la baisse du ratio R1 trouve son origine dans les modifications des méthodes comptables et des règles d'évaluation. Ainsi, en 1934 les dirigeants d'AFC décident de virer au compte disponible, *les rentes et fonds d'état français* qui figuraient auparavant dans la rubrique valeurs et participations industrielles, au motif qu'il existe de réelles opportunités de mobilisation. En outre, les titres non libérés sont dorénavant comptabilisés pour la valeur qui a réellement été versée et les engagements de souscription sont désormais enregistrés dans un compte d'ordre. En 1936, les commissaires aux comptes (Pol Aubriot, Paul Savigny et Olry Terquem) justifient une diminution de près de 21,5 millions de francs du poste « titres et participations industrielles » par une évaluation effectuée selon *des règles rigoureuses et prudentes*.

En 1939, sur un total de cinquante et une filiales et « participations principales », trente trois sont des filiales de seconde catégorie.<sup>6</sup> Un classement par activité de ces sociétés (tableau 2) permet d'identifier les principaux axes stratégiques définis par les dirigeants d'AFC<sup>7</sup>.

Tableau 2 : Répartition des filiales par catégories et activités au 31/12/1939

Activités	1 <sup>ère</sup> catégorie	2 <sup>ème</sup> catégorie	Total	Pourcentages
Energie	5	7	12	24%
Production chimique	4	5	9	18%
Activités diverses	3	5	8	16%
Matières premières	1	6	7	14%
1 <sup>ère</sup> et 2 <sup>ème</sup> Transformation	2	4	6	11%
Sociétés immobilières	0	4	4	7%
Electrolyse	2	1	3	6%
Electrochimie	1	1	2	4%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

(D'après dépouillement des suivis mensuels et trimestriels des filiales, 1939)

On constate ainsi que la stratégie de croissance externe a été orientée principalement vers deux activités : l'approvisionnement en énergie et la production chimique. Pour la première,

<sup>6</sup> La distinction entre filiales de 1<sup>ère</sup> et de 2<sup>ème</sup> catégorie apparaît dans le règlement intérieur de 1921. Les premières correspondent à des filiales dans lesquelles : « *La Compagnie a presque la totalité des actions et le conseil d'administration est composé, pour la presque totalité, de représentants d'AFC* ».

Concernant les filiales de 2<sup>ème</sup> catégorie, elles sont définies de la manière suivante : « *La Compagnie AFC n'a qu'une partie des actions et le conseil d'administration ne comprend qu'un certain nombre de représentants d'AFC* ». (D'après Archives Pechiney : 00-10-10018, Règlement intérieur d'AFC, p. 17).

<sup>7</sup> L'auteur remercie M. Maurice Laparra, directeur de l'Institut pour l'Histoire de l'Aluminium pour sa précieuse contribution à ce classement.

c'est essentiellement dans les sociétés de forces motrices, de transport d'énergie et les sociétés hydro-électriques que l'investissement a été le plus conséquent. Dans l'activité production chimique, les prises de participations répondaient à la volonté de renforcer la présence d'AFC dans ce secteur. Tel fut le cas pour la *Société Chimique de Ribecourt* ou la *Société Chimique de Voorheide* respectivement acquises en 1934 et en 1937.

En conclusion, l'analyse de l'évolution du poste « titres et participations industrielles » conduit à deux enseignements principaux. Malgré de fortes variations, le poids des titres de participations dans l'actif immobilisé ne fait qu'augmenter. Pour la période 1921 à 1932, la part des filiales et participations dans l'actif immobilisé représente en moyenne près de 27% de l'actif immobilisé. Elle atteindra plus de 35 % entre 1933 et 1939. Cette filialisation s'opère dans les secteurs stratégiques en amont de la production de l'aluminium (approvisionnement en énergie et production chimique).

Cette stratégie de croissance externe n'a pas été sans conséquence sur l'introduction de nouveaux dispositifs de contrôle des filiales et de pilotage du groupe. D'une part, un reporting fut instauré dès 1921. D'autre part, la nécessité de mesurer l'effort net de trésorerie du groupe a conduit les dirigeants d'AFC à établir, en 1927 et en 1932, des états financiers dont les fondements conceptuels sont ceux de la consolidation des comptes.

## **II. Contrôle des filiales et mesure de l'effort net de trésorerie du groupe : aux origines du reporting et de la consolidation des comptes chez AFC.**

### **1. La mise en place d'un reporting**

#### ***A. La classification et le suivi des filiales selon le règlement intérieur de 1921***

La multiplication des filiales et des participations allait obliger les dirigeants d'*Alais, Frogès et Camargue* à se pencher sur la question du suivi et du contrôle de ces dernières. Déjà en 1921 (année de la constitution d'AFC), les éléments d'un reporting sont consignés dans le règlement intérieur.

Ce document montre que deux catégories de filiales sont définies (cf. note 6). Même si la notion de *participation* n'est pas explicitée, on peut supposer (en s'appuyant sur la distinction propre aux filiales) qu'il s'agit de sociétés dans lesquelles le nombre de titres possédés ne permet pas l'exercice d'un contrôle ; et qu'aucun représentant d'AFC ne siège au conseil d'administration.

Les règles de contrôle définies diffèrent en fonction de la catégorie de filiales. Pour celles qui relèvent de la 1<sup>ère</sup> catégorie, elles se limitent durant les années 1920, à la seule présence des membres du conseil d'administration d'*Alais, Frogès et Camargue* au comité de direction des filiales. Ce contrôle est d'autant plus aisé à mettre en œuvre que les affaires des filiales sont directement traitées en comité de direction d'AFC.

Pour le suivi des filiales de 2<sup>ème</sup> catégorie, cette fonction est attribuée à un administrateur-délégué ou à un chef de service. Sa mission consiste à informer les dirigeants d'AFC des travaux du Conseil d'administration de la filiale, à remettre au service spécial du secrétariat d'AFC tous les dossiers, statistiques, états ou renseignements utiles. La lettre de mission précise également que : « *Les représentants de la Compagnie doivent, autant que possible, s'assurer de l'adhésion du comité de direction à toutes mesures importantes à prendre dans les conseils dont ils font partie, notamment lorsque ces mesures engagent la situation financière de la Compagnie* ». <sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Archives Pechiney : 00-10-10018, Règlement intérieur d'AFC, p. 18.

## ***B. Le renforcement du contrôle des filiales et des participations (novembre 1931)***

Le contrôle exercé sur les filiales ne se renforce qu'à partir du début des années 1930, sous l'effet conjugué de l'augmentation importante du nombre de filiales et des difficultés financières nées de la crise économique mondiale.

C'est dans la séance du 26 octobre 1931 que le Conseil d'administration définit les nouvelles modalités de contrôle et de suivi des filiales. Une note de service établie le 4 novembre 1931 expose de façon très claire la nouvelle organisation.<sup>9</sup>

Les directeurs de la Compagnie chargés du contrôle général des filiales et participations (Jean Dupin<sup>10</sup> et Raoul de Vitry<sup>11</sup>) devaient présenter une fois par an, un rapport général au conseil d'administration.

Ce rapport s'appuyait sur les conclusions tirées du suivi mensuel de chaque filiale et sous filiale de 1<sup>ère</sup> catégorie. En effet, pour ces sociétés, « *un agent unique responsable chargé de la gestion des affaires* » devait établir un rapport mensuel sur la marche de la filiale. A propos des filiales de 2<sup>ème</sup> catégorie, l'agent unique chargé de la défense des intérêts de la Compagnie AFC devait présenter, tous les trois mois, un rapport sur l'activité de la filiale.

Qu'il s'agisse du rapport mensuel (filiale de 1<sup>ère</sup> catégorie) ou trimestriel (filiale de 2<sup>ème</sup> catégorie), le comité de direction avait défini la même structure. Les principaux points attendus portaient sur :

- les questions traitées en assemblée générale ;
- les questions abordées en conseil d'administration ;
- les questions contentieuses et domaniales ;
- les principaux accords et contrats ;
- l'achat, la vente et les opérations diverses sur les titres.

La note de service insiste également sur le suivi comptable et financier des filiales puisque les directeurs de celles-ci devaient soumettre aux administrateurs-délégués la situation de la trésorerie, les situations comptables comparées (mensuelles ou trimestrielles), les comptes d'exploitation, les principales dépenses et programmes financiers puis les informations

---

<sup>9</sup> Archives Pechiney : 00-10-10018, Organisation générale : note de service.

<sup>10</sup> Jean Dupin (1892-1976) Licencié en droit, polytechnicien et ingénieur au corps des Ponts et Chaussées, il est engagé comme ingénieur à l'Aluminium Français en 1927. Adjoint aux administrateurs-délégués en 1930, il a le rang de directeur de la Compagnie. En 1939, il devient administrateur d'AFC et représentant d'AFC dans de nombreuses filiales métallurgiques. (D'après Cailluet, *Stratégies, structures d'organisation et pratiques de gestion de Pechiney des années 1880 à 1971*, Thèse d'histoire contemporaine, Université Lyon II, 1995, p. 771).

<sup>11</sup> Raoul de Vitry (1895-1977) Ingénieur des mines, il entre à AFC en 1928 et devient dès 1930 adjoint aux administrateurs-délégués. Il est nommé directeur de la Compagnie en 1931 ; il deviendra directeur général en 1938. (D'après Cailluet, *op. cit.*, p. 784).

techniques et commerciales choisies parmi les plus caractéristiques de l'activité de la société. Le tableau 3 montre que la fréquence du reporting ne respecte pas les règles définies.

Tableau 3 : Périodicité du reporting (1931)

Périodicité	Filiales (21)			Participations (94)			
	1 <sup>ère</sup> catégorie	2 <sup>ème</sup> catégorie		Importantes		2 <sup>ème</sup> Ordre	
	Filiales	Filiales	Sous filiales	Directes	Indirectes	Directes	Indirectes
Mensuelle (22)	8	5	3	4	2	0	0
trimestrielle (17)	0	2	3	11	1	0	0
aucun rapport (76)	0	0	0	16	1	55	4
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>55</b>	<b>4</b>

Source : d'après Archives Pechiney : 00-10-10018

En effet, le nombre de rapports présentés dépasse largement les seules filiales de 1<sup>ère</sup> catégorie puisqu'au total ; ce sont vingt-deux rapports qui sont produits (tableau 4). Cela traduit la volonté des dirigeants d'AFC d'exercer un contrôle plus étroit sur l'activité des filiales et de certaines participations. En outre, même si la note stipulait que les agents responsables du suivi des participations devaient se limiter à *consacrer leur temps à la collecte du maximum de renseignements possibles* nous pouvons observer que six sociétés (qui relèvent de la catégorie « participations ») sont particulièrement suivies.

Tableau4 : Filiales et participations particulièrement suivies en 1931

Filiales et participations	Sociétés
Filiales de 1 <sup>ère</sup> catégorie (8)	<i>La Société des Forces Motrices du Vicdessos, la Société Hydroélectrique de Bissorte, la Société Nouvelle du Quartz Fondu, Minorga, la Société Générale des Bauxites, la Société Nouvelle des Bauxites du Sud-Est, la Société Immobilière Balzac-Saint-Honoré, la Société Auxiliaire d'Approvisionnement</i>
Filiales et sous-filiales de 2 <sup>ème</sup> catégorie (8)	<i>L'Aluminium Français, la Société du Duralumin, la Société Nouvelle des Etablissements Silvestre, la STIMA, la Société Générale du Magnésium, l'Aluminium du Sud Ouest, l'Italienne du Duralumin et l'Aluminium Espagnol</i>
Participations (6)	<i>La Société des Forces Motrices de Bonne et Drac, l'Union pour l'Industrie et l'Electricité, la Société Norvégienne des Nitrures, la Société des produits Chimiques Saponifiés, la Société de Fonderie de Précision et la Manufacture Métallurgique de Tournus</i>

Source : d'après Archives Pechiney : 00-10-10018

La même note de service précise que des vérifications périodiques ou occasionnelles de l'administration et de la comptabilité des treize principales filiales seront réalisées. Ces inspections concernent : la *Société des Forces Motrices du Vicdessos*, la *Société Hydroélectrique de Bissorte*, la *Société Nouvelle du Quartz Fondu*, *Minorga*, la *Société Générale des Bauxites*, la *Société Nouvelles des Bauxites du Sud-Est*, la *Société immobilière*

*Balzac- Saint-Honoré, la Société Auxiliaire d'Approvisionnement, la Société du Duralumin, la Société Nouvelle des Etablissements Silvestre, la Société Générale du Magnésium, l'Aluminium du Sud-Ouest et l'Aluminium Espagnol.*

L'archivage au sein du secrétariat général d'une collection complète de documents sur la marche des filiales et des participations est mis en place. Les archives devaient contenir les statuts à jour de la société, les avis de convocation et les procès-verbaux des assemblées générales ordinaires et extraordinaires, les bilans et les comptes de profits et pertes, les procès-verbaux des séances du conseil, la copie des contrats importants, la collection complète des rapports annuels et les divers comptes rendus (surtout ceux concernant les programmes financiers) des filiales.

Les engagements financiers donnés par *Alais, Froges et Camargue* faisaient également l'objet d'un suivi particulier. La note d'organisation n°1 du 10 novembre 1933 stipulait qu'un état semestriel devait préciser : le nom et le capital de la société cautionnée, le taux d'intérêt, le régime fiscal, la durée de l'amortissement de l'emprunt, le capital restant dû au 30 juin et au 31 décembre et une appréciation en quelques mots sur la situation de la société débitrice (*sans changement, bonne, mauvaise, douteuse, en liquidation*). Enfin, en cas de garantie solidaire, la liste des co-garants accompagnée d'une appréciation en quelques mots sur chacun d'eux<sup>12</sup> devait être établie.

Les informations fournies par le reporting ne permettaient cependant pas d'obtenir une vue d'ensemble de l'effort net de trésorerie réalisé au sein du groupe. Afin de disposer d'un outil de pilotage supplémentaire, les dirigeants d'*Alais, Froges et Camargue* ont mobilisé certains principes d'une technique comptable pratiquée outre-Atlantique, mais totalement ignorée en France : la consolidation des comptes.

## **2. La mobilisation des principes de la consolidation des comptes dans la mesure de l'effort net de trésorerie du groupe.**

### ***A. L'effort financier du groupe Alais, Froges et Camargue 1923-1927***

Les dirigeants d'AFC ont cherché très rapidement à prendre la mesure de l'engagement financier de la société mère dans les filiales et à évaluer l'effort net de trésorerie. Une étude du 19 novembre 1927 (document 1) fait état des sommes investies durant les quatre exercices précédents. Le choix de cette période est lié au lancement d'un vaste programme de

---

<sup>12</sup> Archives Pechiney : 00-10-10019 : Organisation d'ensemble du secrétariat général 1933-1939, section « Filiales et participations ».

production d'alumine et d'aluminium débuté en 1923. Cette étude, intitulée *l'effort financier du groupe Alais, Froges et Camargue de 1923 à 1927*<sup>13</sup> est tout à fait intéressante car elle traduit les préoccupations des dirigeants en matière de pilotage du groupe et la conception qu'ils se font de l'entité économique. L'utilisation du mot groupe dans le titre du document peut surprendre car seule la Compagnie AFC et seulement trois des treize filiales de 1<sup>ère</sup> catégorie sont prises en compte dans la délimitation des frontières du groupe. L'examen de l'activité des filiales fait apparaître deux sociétés d'approvisionnement en électricité (la *Société des Forces Motrices de la Durance* et la *Société des Forces Motrices du Vicdessos*) et une société immobilière la *Société immobilière Balzac Saint-Honoré*. Les postes analysés concernent les immobilisations, les prises de participations nouvelles, la variation du fonds de roulement<sup>14</sup> et les recettes exceptionnelles.

Les immobilisations regroupent les investissements qui *correspondent nettement à des améliorations ou à des extensions*.<sup>15</sup> Les recettes exceptionnelles rassemblent les ressources monétaires provenant d'augmentations de capital, d'émissions d'obligations placées dans le public et de la cession d'immeubles ou de titres.

Document 1 : L'effort financier du groupe *Alais, Froges et Camargue*  
de 1923 à 1927 en milliers de francs

- Dépenses en travaux neufs de la Compagnie AFC .....	200 792
- Dépenses en travaux neufs des 3 filiales.....	<u>83 367</u>
<b>Total.....</b>	<b>284 159</b>
-	
Participations nouvelles .....	<u>43 160</u>
<b>Total.....</b>	<b>327 319</b>
-	
Augmentation du fonds de roulement de la Compagnie et des 3 Filiales .....	<u>189 642</u>
<b>Total.....</b>	<b>516 961</b>
-	
A déduire : Recettes exceptionnelles .....	- 183 892
<b>Effort net de trésorerie .....</b>	<b>333 069</b>
Ainsi donc, pendant la période de 4 ans allant du 30 septembre 1923 au 30 septembre 1927, la compagnie AFC a réalisé et conservé par devers elle pour se développer des bénéfices se montant à 333 069 Kf soit en moyenne environ 83 millions par an.	
Pendant la même période elle a, en outre, distribué en dividendes et tantièmes 73 323 Kf ce qui porte l'effort net total de trésorerie à 406 392 Kf soit en moyenne environ 102 millions par an.	

*Source : Archives Pechiney : 001-10-20530*

<sup>13</sup> Archives Pechiney : 001-10-20530, L'effort financier du groupe Alais, Froges et Camargue de 1923 à 1927.

<sup>14</sup> La notion de fonds de roulement mise en évidence ne correspond pas à celle que nous connaissons qui se définit comme étant l'excédent de ressources stables sur les emplois stables. Elle s'apparente davantage à la notion de *fonds de roulement de liquidité* telle qu'elle est définie dans le Plan comptable de 1957 et qui correspond à l'excédent de ressources disponibles à court terme sur le passif exigible à court terme.

<sup>15</sup> Archives Pechiney : 001-10-20530, L'effort financier du groupe Alais, Froges et Camargue de 1923 à 1927.

Dans un souci d'exhaustivité, les dirigeants élaborèrent un document identique pour le groupe *Aluminium Français* composé de l'*Aluminium Français*, de la *Société du Duralumin* et de la *Société de l'Aluminium du Sud-Ouest (ASO)*. En suivant les mêmes règles de calcul, la part du groupe *Aluminium Français* à l'effort de trésorerie du groupe AFC s'élève à 39 854 (Kf).

Au total, l'effort global représente plus de 446 000 Kf. Le détail des achats et des ventes de participations renseigne sur la dénomination sociale, le nombre de sociétés, la fraction de capital souscrit et versé mais jamais sur le pourcentage de participation détenu dans les filiales. Parmi les filiales citées figurent des sociétés hydroélectriques, des sociétés minières (bauxites, lignites, potasse), des sociétés relevant de la production chimique (la *Société des Engrais Azotés*, la *Société des Huiles, Goudrons et Dérivés*).

Les justifications du calcul de la variation du fonds de roulement montrent pour certains postes que l'annulation des opérations internes au groupe a été réalisée. C'est le cas du poste «comptes courants associés » pour lequel une note précise :

*« Après déduction de 8 826 KF dus par la Société immobilière Balzac Saint-Honoré (contrat d'antichrèse), de 6 237 KF dus à la Société des Forces Motrices de la Durance et de 1 726 KF dus par la Société Barlet Langea, il a été tenu compte des deux premières de ces sommes dans les dépenses de travaux neufs des filiales et de la 3<sup>ème</sup> dans les dépenses par prise de participations »<sup>16</sup>.*

En cherchant à définir les frontières de l'entité, en annulant des opérations réciproques entre société mère et filiales et en identifiant la part des actionnaires minoritaires les dirigeants d'AFC ne font rien d'autre que mobiliser les principes de la consolidation des comptes pour mesurer l'effort net de trésorerie du groupe.

### ***B. L'effort financier du groupe Alais, Froges et Camargue 1927-1932***

La volonté d'une connaissance globale du groupe se retrouve en 1932, lorsqu'une seconde étude interne sur l'effort financier d'AFC est réalisée (document 2). Il est intéressant de l'analyser afin d'identifier d'éventuelles différences dans sa conception. Les définitions des postes sont identiques. Les dépenses de travaux neufs correspondent soit au développement d'activités nouvelles, soit à des augmentations caractérisées de puissance ou encore à des améliorations exceptionnelles. La note liminaire qui introduit les résultats financiers de l'étude est riche d'enseignements sur le choix des sociétés prises en compte et sur la permanence des méthodes comptables :

*« Nous avons comme précédemment incorporé l'actif de certaines filiales dans celui de la Compagnie. Pour ne pas compliquer outre mesure, nous nous sommes*

---

<sup>16</sup> Archives Pechiney : 001-10-20530, L'effort financier du groupe Alais, Froges et Camargue de 1923 à 1927.



limités aux seules de ces sociétés qui ont eu une activité d'extension notable dans la période considérée. Ces sociétés sont l'Aluminium Français, la société du Duralumin, la société des Forces Motrices du Vicdessos et l'Aluminium du Sud-Ouest. Nous avons après examen, préféré compter ces filiales pour la totalité de leur activité, bien que des tiers (le plus souvent l'Electrochimie) en possèdent une part qui atteint 8% pour l'Aluminium Français, 12 % pour le Duralumin, et même 29% pour l'Aluminium du Sud-Ouest. Nous ne traitons en effet que de questions de trésorerie et au surplus, les chiffres concernant ces filiales sont tels que les résultats de l'étude ne seraient pas modifiés dans une mesure appréciable par l'adoption sur ce point, de toute autre convention. Les autres filiales, même lorsque la Compagnie en possède une part importante, ont été simplement comptées pour la valeur de leurs titres au chapitre portefeuille. »<sup>17</sup>

Document 2 : L'effort financier d'Alais, Froges et Camargue  
de 1927 à 1931 en milliers de francs

Dépenses de grosse amélioration et d'extension dans les usines de la compagnie et des filiales incorporées	
Pour la Compagnie .....	285 296
Quant aux filiales incorporées, nous trouvons principalement :	
Vicdessos (fin de la chute de Sabart) .....	48 343
Duralumin (Usine de Couzon) .....	35 900
Aluminium Français et ASO .....	<u>4 066</u>
<b>Total .....</b>	<b>373 605</b>
Le total des achats et souscriptions de valeurs a atteint 195 797 Kf, (les ventes de Réalisation qui s'élèvent à 36 293 Kf, seront reprises dans les recettes exceptionnelles.	
Compagnie AFC .....	135 924
Aluminium Français.....	49 873*
Duralumin et ASO .....	<u>10 000</u>
<b>Total .....</b>	<b>195 797</b>
Pour l' <u>Aluminium Français</u> , nous trouvons :	
Alliance .....	37 186
Aluminium espagnol .....	7 012
Fairmont.....	2 547
Tournus .....	2 209
Divers .....	<u>919</u>
<b>Total .....</b>	<b>49 873*</b>
Analyse de l'augmentation du fonds de roulement :	
Disponible ou réalisable .....	523 449
A déduire :	
Comptes du passif .....	<u>100 928</u>
<b>Fonds de roulement .....</b>	<b>422 521</b>
Rappel Fonds de roulement au 31 décembre 1926, .....	253 702
<b>Soit une augmentation de .....</b>	<b>168 819</b>
Mais il faut tenir compte des fonds de roulement des filiales qui se sont en général appauvris pendant la même période. Après étude de la situation de chacune d'elles, on arrive aux variations suivantes	
Aluminium Français.....	-43 745
Duralumin .....	+ 1 855
ASO .....	- 2 062
Vicdessos .....	<u>- 12 093</u>
<b>Total .....</b>	<b>- 56 045</b>
Dans l'ensemble, on constate donc entre début 1927 et fin 1931 une	

<sup>17</sup> Archives Pechiney : 001-10-20530, L'effort financier du groupe Alais, Froges et Camargue de 1927 à 1931.

augmentation du fonds de roulement global atteignant.....	<b>112 774</b>
En faisant masse des chiffres de cinq sociétés groupées, ce qui élimine les comptes internes, on est conduit à chiffrer à 370 millions notre fonds de roulement global :	
Compagnie AFC .....	422 521
Filiales.....	- 53 126
<b>Total .....</b>	<b>369 395</b>
Soit .....	370 000
Les dividendes touchés par la Compagnie de ses filiales, ou payés par les filiales entres elles, ont été éliminés. ....	
	188 000
<u>Analyse des recettes exceptionnelles</u>	
Augmentation de capital AFC augmentation de 1929 .....	152 870
Augmentation de capital Duralumin augmentation de 1930.....	1 000
<b>Total .....</b>	<b>153 870</b>
Produit net des opérations d'émissions et de conversions d'obligations.....	205 990
Ventes d'établissements .....	500
Ventes de titres.....	36 293
Entrées exceptionnelles diverses .....	7 560
<b>Total des recettes exceptionnelles .....</b>	<b>404 213</b>

Sources : Archives Pechiney : 001-10-20530

La comparaison de la structure des deux documents fait ressortir assez peu de différences puisque l'effort financier de la compagnie AFC et de ses filiales est mesuré à partir du calcul suivant :

Dépenses en immobilisation de la Compagnie et des filiales
+ Prises de participations nouvelles de la Compagnie et des filiales
+ Variation du fonds de roulement
+ Paiement des dividendes et tantièmes
- Recettes exceptionnelles (augmentation de capital, émission et conversion d'obligations, ventes d'établissements, ventes de titres, divers)
<b>= Effort net de trésorerie de la Compagnie et des filiales.</b>

S'agissant de données non déflatées, les comparaisons sont difficiles à mener pour des périodes caractérisées par de fortes fluctuations monétaires. Toutefois d'une période à l'autre, l'effort net de trésorerie est relativement stable. En revanche, l'effort financier brut (investissements en immobilisations + prises de participations + augmentation du fonds de roulement + distribution de dividendes et tantièmes) connaît un accroissement notable en passant de 630 000 Kf en 1927 à 870 000 Kf en 1932. C'est le poste « prise de participations » qui augmente le plus (+ 353%). En outre, on retrouve dans ces documents la traduction chiffrée de la politique de croissance externe menée par les dirigeants d'*Alais, Froges et Camargue*. En effet, la part de l'effort net de trésorerie consacré aux prises de participations nouvelles passe, de 10% de l'effort net de trésorerie du groupe pour la période 1923-1927 à 42 % entre 1927-1931.

En revanche, si l'on s'intéresse aux filiales incorporées, on constate que la physionomie du groupe a changé. Bien que faisant toujours partie du portefeuille titres d'*Alais, Froges et Camargue*, les deux sociétés de forces motrices et la société immobilière ont disparu du calcul de l'effort net de trésorerie. De cette façon, la physionomie du groupe intègre davantage des sociétés impliquées dans le processus de production de l'aluminium que de sociétés spécialisées dans l'approvisionnement.

Nous sommes ici en présence des premiers états consolidés établis par *Alais, Froges et Camargue*. Il ne s'agit ni d'un bilan, ni d'un compte de pertes et profits mais d'un état financier destiné à mesurer *l'effort net de trésorerie du groupe*. La notion de consolidation, dans sa dimension comptable, est au cœur de ces documents qui intègrent à la fois la société mère et certaines de ses filiales. La délimitation des frontières du groupe a contraint les dirigeants à une réflexion sur la physionomie de l'ensemble ainsi constitué. L'évolution de celles-ci exprime le renforcement de l'identité d'AFC dans la production de l'aluminium. En effet, alors qu'apparaissaient des sociétés d'approvisionnement en énergie et une société immobilière dans le document établi en 1927 ; celui de 1932 fait uniquement mention à des sociétés directement impliquées dans la production de l'aluminium lesquelles *l'Aluminium Français* et ses filiales industrielles, *la société du Duralumin et l'Aluminium du Sud-Ouest*.

En outre, ces états financiers ne sont pas de simples cumuls. Leurs concepteurs ont procédé, lorsque cela était possible, à l'élimination d'opérations internes au groupe.

Enfin, la question de la quote-part à intégrer des sociétés minoritaires est posée. Mais en l'absence d'une connaissance approfondie de tous les principes de la consolidation des comptes, les dirigeants n'ont d'autres solutions que de reprendre l'intégralité des filiales dans le calcul de l'effort financier.

## **Conclusion**

L'essor important qu'à connu *Alais, Froges et Camargue* durant l'entre-deux-guerres a conduit les dirigeants de cette compagnie à définir dès 1921 des procédures de contrôle et de suivi des filiales et participations. Celles-ci seront renforcées en 1931 afin d'exercer sur ces sociétés un contrôle plus étroit. L'analyse de la fréquence du reporting montre que les dirigeants souhaitaient disposer d'informations comptables et financières bien au-delà de ce qui est prévu dans les notes et schémas d'organisation générale.

Face à l'accroissement des participations, les dirigeants expriment dès 1927, le besoin de mesurer l'effort financier au sein du groupe. Ils sont dès lors confrontés à la problématique de l'élaboration de comptes de groupe et doivent répondre aux questions essentielles du choix des sociétés à retenir, de l'annulation des opérations réciproques et de l'évaluation de la part des actionnaires minoritaires.

L'établissement par les dirigeants d'*Alais, Froges et Camargue* d'un état financier destiné à évaluer l'effort net de trésorerie en 1927 montre que la consolidation des comptes fut d'abord un outil au service du pilotage du groupe. C'est bien des années plus tard que cette technique comptable deviendra, sous la pression des marchés financiers, le support privilégié de l'information comptable et financière des groupes de sociétés.

## Archives

### Archives Alais, Froges et Camargue (Pechiney) :

- Doc 4 B01 à B022 : rapports annuels d'AFC, 1921-1939
- 00-10-10018 : Organisation, notes et schémas d'organisation générale, 1921 à 1934.
- 00-10-10019 : Organisation, notes et schémas d'organisation générale, 1935 à 1948.
- 001-10-20530 : L'effort financier du groupe Alais, Froges et Camargue de 1923 à 1927.
- 001-10-20530 : L'effort financier du groupe Alais, Froges et Camargue de 1927 à 1931.
- 072-11-70111 : Secrétariat général (SG), Département Administration Générale (DAG), Comptes rendus trimestriels des filiales 1932 à 1935.
- 072-11-70112 : SG, DAG, comptes rendus trimestriels des filiales 1936 à 1938.
- 072-11-70113 : SG, DAG, comptes rendus mensuels des filiales 1932 et 1933.
- 072-11-70114 : SG, DAG, comptes rendus mensuels des filiales 1934 et 1935.
- 072-11-70115 : SG, DAG, comptes rendus mensuels des filiales 1936 et 1937.
- 072-11-70116 : SG, DAG, comptes rendus mensuels des filiales 1938 et 1939.

## Bibliographie

N. Berland, *L'histoire du contrôle budgétaire en France : les fonctions du contrôle budgétaire, influences de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 1999.

Y. Bouvier, *La Compagnie générale d'électricité : un grand groupe industriel et l'Etat : Technologies, hommes et marchés (1898-1992)*, Thèse de doctorat en histoire, Paris, Université Paris IV, 2005.

L. Cailluet, *Stratégies, structures d'organisation et pratiques de gestion de Pechiney des années 1880 à 1971*, Thèse de doctorat en histoire, Lyon, Université Lyon II, 1995.

L. Cailluet, "Accounting and accountants as essential elements in the development of central administration during the inter-war period management ideology and technology at Alais, Froges et Camargue", *Accounting, Business & Financial History*, vol. 7, n° 3, p. 295-314, 1997.

A. D'angio, *Schneider et Cie et la naissance de l'ingénierie : des pratiques internes à l'aventure internationale (1836-1949)*, CNRS éditions, Paris, 2000.

L. G. Franko, "The Origins of Multinational Manufacturing by Continental European Firms ", *The Business History Review*, vol. 48, n° 3, p. 277-302, 1974.

- P. Fridenson, "France : the relatively slow development of big business in the twentieth century ", In A. D. Chandler Jr, F. Amatori and T. Hikino (eds.), *Big business and the wealth of nations*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 207-245, 1997.
- P. Fridenson, et A. Straus, A. (dir.), *Le capitalisme français au XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle : blocages et dynamismes d'une croissance*, Fayard, Paris, 1987.
- M. Gégout, *Filiales et groupements de sociétés*, Thèse de droit, Université de Paris, 1929.
- P-C. Hautcoeur, *Le marché boursier et le financement des entreprises françaises (1890-1939)*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, 1994.
- B. Kogut, "Evolution of the large firm in France in comparative perspective", *Entreprises et histoire*, n°19, p. 113-152, 1998.
- R. Lesclous, *Genèse et évolution des sites producteurs d'aluminium, essai d'interprétation des choix stratégiques de Pechiney et de leur mise en oeuvre 1893-1972*, Thèse de doctorat d'histoire, Ecoles des hautes études en sciences sociales, 1999.
- M. Lévy-Leboyer (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Larousse, Paris, 1996.
- M. Margairaz, *L'Etat, les finances et l'économie: Histoire d'une conversion 1932-1952*, CHEFF, Paris, 1991.
- A. Percerou, *Lois actuelles et projets récents en matière de sociétés par actions (Allemagne, Angleterre, Italie)*, Thèse de doctorat en droit, Université de Paris, 1932.
- A. Pezet, *Les fonctions des instruments de la décision d'investir: contribution à une technologie de l'investissement*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 1998.
- N. Praquin, *Comptabilité et protection des créanciers: une analyse de la fonction technico-sociale de la comptabilité (1807-1942)*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 2003.
- P-R. Rosset, *Traité théorique et pratique des sociétés financières : "holdings companies et investment trusts"*, Thèse de doctorat en droit, Université de Paris, 1933.
- P. Sainton, *Sociétés mères et filiales : contribution à l'étude du régime juridique des sociétés de capitaux*, Thèse de doctorat en droit, Université de Paris, 1938.
- C. Vuillermot, *Pierre-Marie Durand et l'Energie industrielle : l'histoire d'un groupe électrique 1906-1945*, CNRS éditions, Paris, 2001.
- H. Zimnovitch, *Les calculs du prix de revient dans la seconde industrialisation en France*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers, 1997.