

Publié le 3 mai 2022.
Dernière modification : 10 mai 2025.
www.entreprises-coloniales.fr

PANORAMA DES MULTINATIONALES FRANÇAISES DANS L'INDUSTRIE : LE SECTEUR NATIONALISÉ

(*Vie économique Poitou-Charentes*, n° 3, octobre 1985)

© Copyright Alain LÉGER, 1985-2025

Aérospatiale

SNCF

Havas

EDF

CEA

EMC

SFENA

SNECMA

Total

Elf-Aquitaine

Usinor

Sacilor

Renault

Saint-Gobain

CGE

Rhône-Poulenc

Péchiney

Thomson

Dassault

Matra

Bull

Roussel-Uclaf

ITT

Paribas

Suez

Conclusion : dénationaliser ?

PRÉSENTATION

Les nationalisations reviennent périodiquement au centre du débat public. Remises en selle par le Programme commun de la Gauche en 1972, elles ont agité pendant dix ans le monde politique sans beaucoup troubler la masse des Français. Grâce à la vogue nouvelle du libéralisme et à quelques formules-choc du style « ce n'est pas à l'État de construire des voitures », la question semble aujourd'hui sensibiliser de plus larges fractions de l'opinion.

La nationalisation ou la dénationalisation dépendant au surplus du vote des Français, nous abordons par conséquent un domaine qui nous concerne tous et non pas les seuls spécialistes.

Cependant, au fil des années, nous avons pu constater le peu d'importance accordé à la dimension géographique du débat. Pour l'essentiel, les hommes politiques et les médias locaux ont repris les informations nationales sans jamais proposer au public un tableau du secteur nationalisé ou nationalisable dans la région.

Nous essaierons ici de combler cette lacune. À cette fin, nous vous proposons une présentation de chaque groupe implanté en Poitou-Charentes suivie d'une description de son domaine régional. Ainsi le lecteur pourra découvrir à quel stade de leur développement et dans quel contexte les différentes firmes furent amenées à investir dans les Charentes, les Deux-Sèvres ou la Vienne. Inversement, il découvrira de nombreuses entreprises locales obligées un jour d'abdiquer leur indépendance pour s'intégrer dans de plus vastes ensembles.

Chaque établissement sera replacé dans le cadre des différents réseaux dans lesquels il s'insère : celui de la propriété qui le renvoie à tel siège social, à tel centre de décision ; celui de ses fournisseurs ou celui de ses marchés. Ainsi se formera une image de la région qu'on pourrait comparer à un fragment de tissu où s'entrecroisent des fils issus de multiples origines, de sources historiques méconnues ou inattendues, de contrées parfois exotiques, et partant vers les destinées les plus diverses.

On pourra trouver que la description de ces réseaux constitue une masse d'informations quelque peu indigeste. Que le lecteur veuille bien considérer ce fait : sans qu'on puisse y réduire aucun d'entre nous, l'économie détermine toutefois une grande part de nos destinées. Au-delà des impressions et des slogans, il s'agit de savoir qui crée quoi et comment en Poitou-Charentes et quelles sont les perspectives. C'est un préalable indispensable à une meilleure maîtrise de notre avenir. Or la quantité d'informations qu'il faut assimiler s'avère en fin de compte relativement limitée et d'autant plus abordable que cette réalité est en fait véritablement familière et même envahissante.

NOTA BENE

Cette présentation ne recouvre pas exactement les frontières du secteur public. Elle comprend aussi les groupes et les filiales sur lesquels l'État ou les firmes nationalisées exercent une influence prépondérante sans en détenir la majorité. En revanche, nous n'étudions ni les banques ni les compagnies d'assurance à l'exception des compagnies financières de Paribas et de Suez.

L'ordre de présentation suit une chronologie régionale spécifique : certaines entreprises apparaissent en Poitou-Charentes plusieurs années après leur nationalisation. On retiendra évidemment la date de leur arrivée en région. Pour

d'autres, le décalage n'existe pas : soit qu'il s'agisse de sociétés créées par la nationalisation et pourvues d'emblée d'une couverture nationale (SNCF, EDF), soit qu'il s'agisse d'entreprises déjà présentes en région au moment de leur nationalisation : nous les départagerons alors en fonction de leur ancienneté locale.

L'ÈRE DES ARSENAUX

Comme nous l'avons souligné dans le n° précédent, l'Ancien Régime nous a légué de multiples établissements militaires, les principaux étant :

- l'Arsenal de Rochefort (construction navale) de 1666 à 1927 ;
- la Poudrerie de Saint-Jean-d'Angély transférée après 1818 à Angoulême : 880 personnes actuellement ;
- la Fonderie de Ruelle, créée en 1750 par d'Alembert, devenue Établissement de construction et armes navales : + 2.000 employés aujourd'hui ;
- la Manufacture d'armes de Châtelleraut, créée en 1818 et fermée en 1968.

Les interventions de la Monarchie ne furent d'ailleurs pas limitées au domaine militaire. Il suffit de rappeler pour la région les noms des grands Intendants, tout particulièrement Turgot et Blossac.

En revanche, au XIX^e siècle, l'État intervint peu dans la création elle-même et concentra son effort sur le cadre législatif et la conquête de territoires. Les principales exceptions étant les chemins de fer et le téléphone (nationalisé en 1889).

La Première Guerre mondiale ouvrira une nouvelle période de forte intervention.

NATIONALISATIONS : LES GRANDES DATES

Banque de France par Napoléon. Création de la Caisse des Dépôts en 1816. 1889 : téléphone. 1908 : Compagnie de l'Ouest (Chemin de fer). 1920 : Ports autonomes du Havre, de Bordeaux et de Strasbourg. 1924 : Compagnie française des pétroles, Compagnie générale pour la navigation du Rhin, Office national industriel de l'Azote, Mines de potasse d'Alsace. 1932 : Office du Niger. 1933 : Compagnie Générale Transatlantique, Air France. 1936 : sociétés aéronautiques. 1937 : SNCF. 1939 : Régie Autonome des Pétroles. 1940 : Havas, Office des Changes. 1942 : la radio. 1945 : Société générale, Crédit lyonnais, Comptoir national d'escompte et BNCI (ces deux derniers fusionnant en 1966 dans la BNP) ; Agence France-Presse, Bureau de recherche pétrolière, Usines Renault, Snecma, Sfenal, Commissariat à l'énergie atomique. 1946 : EDF-GDF, 35 sociétés d'assurance, les Charbonnages de France et les 6 houillères de Bassin. 1960 : fusion RAP et BRP dans Union générale des pétroles (future ELF-Union). 1967 : fusion Onia et Mdpal dans Entreprise minière et chimique. 1970 : Société nationale des poudres et explosifs (ex-administration des Poudres) et Société européenne de propulsion. 1972 : création de la CISE par le CEA. 1974 : fusion de la Compagnie générale transatlantique et des Messageries maritimes dans la Compagnie générale maritime. 1975 : Renault absorbe Berliet. 1976 : création de la Cogema, filiale du CEA. 1978 : prises de participation dans Dassault, Usinor et Sacilor. 1981 : nationalisation d'Usinor et Sacilor. 1982 : Saint-Gobain, Compagnie générale d'électricité, Rhône-Poulenc, Péchiney-Ugine-Kuhlmann, Thomson ; CII-HB (Honeywell), Roussel-Uclaf (Hoescht), CGCT et LCT (ITT) ; compagnies financières de Paribas et de Suez ; banques gérant plus d'un milliard de dépôt.

L'AÉROSPATIALE

Entreprise dont l'État est le seul actionnaire, issue pour l'essentiel des entreprises nationalisées en 1936 qui, après une série de fusions, se sont fondues en une société unique en 1970.

L'Aérospatiale compte quatre grandes divisions : les avions (34,7 % du chiffre d'affaires), les missiles tactiques (31,7 %), les hélicoptères (19,6 %) et l'espace (missiles stratégiques, fusées, satellites)(15 %).

Elle emploie environ 35.000 personnes pour des ventes de 24 MdF en 1983 (25,1 en 1984).

On a souvent opposé les échecs sinon techniques, du moins commerciaux et financiers de l'Aérospatiale, à la réussite de Dassault. On sait d'ailleurs que ce dernier, en partie grâce à des préférences politiques mais surtout à la faveur de ses performances propres et des défaillances des sociétés nationales, s'assura à l'issue des années 1950 d'un quasi monopole sur les avions militaires.

De ce fait, l'Aérospatiale dut concentrer son effort sur les avions civils, marché réputé plus difficile. Elle n'y fit pas preuve d'un sens commercial aigu. Au lieu de dériver de nouveaux appareils à partir de la Caravelle, qui avait connu un succès relatif, elle se lança, avec l'aval et le soutien financier de l'État, dans des programmes prestigieux et aléatoires (Concorde et Corvette) que ses recettes courantes ne lui permettaient pas de soutenir.

Succédant en 1975 à Ziegler et Cristofini, le général Jacques Mitterrand, frère d'un politicien connu, entreprit de redresser la situation. Après des années difficiles marquées par l'arrêt du Concorde et du Corvette, le développement coûteux et le démarrage difficile de l'Airbus, l'Aérospatiale réussit à dégager des bénéfices à partir de 1978 (8 MF en 1978, 119 en 1979, 159 en 1981, 96 en 1982).

Les dividendes de la production militaire, où les performances de l'Aérospatiale sont parfaitement comparables à celles des entreprises privées, compensaient ainsi, et au-delà, les pertes d'un secteur civil en voie de redressement (tout comme les dividendes militaires avaient permis à Dassault de payer l'échec du Mercure).

Parallèlement, la politique sociale fut durcie, la CGT et la CFDT étant quasiment éliminées sur certains sites au profit de FO. En outre, un système de primes à la productivité distribuées par la maîtrise et une politique d'avancement jugée discriminatoire ne contribuaient pas à éclaircir un climat social souvent orageux.

À la faveur d'une nouvelle dégradation de la conjoncture, l'endettement de l'entreprise, qui manque chroniquement de fonds propres malgré une dotation de 600 MF en 1981, augmenta fortement en 1982 (près de 3 MdF pour un capital dépassant à peine 1 MdF) et un nouveau déficit apparut en 1983. (357 MF). La situation a été rétablie en 1984 (+ 330 MF).

Si la gestion de l'entreprise est souvent critiquée, il faut reconnaître à sa décharge qu'elle évolue dans un contexte délicat. Le développement d'un avion et sa mise en production représentent un investissement considérable et, par conséquent, un pari sur l'avenir. Pari sur la réussite technique dans des limites temporelles et financières acceptables. Pari sur le marché soumis à de nombreux impondérables : variations du trafic, situation financière des compagnies aériennes, état de la concurrence, coût de l'énergie (une baisse peut favoriser un report de la demande sur des avions moins performants mais moins chers à l'achat), variations monétaires, pressions politiques...

Il est évidemment possible de diminuer ces risques en limitant l'innovation technologique et en développant la coopération internationale, qui permet de répartir

les charges et d'élargir les perspectives commerciales. Restent cependant les impondérables et le rythme chaotique des prises de commande.

Dans ces conditions, il est facile, un jour, au vu de mauvais résultats, d'accuser l'entreprise de surestimation du marché, de surstockage et de sureffectifs, et un autre jour de la féliciter pour ses succès à l'occasion de quelque « contrat du siècle » facilité par la disponibilité d'avions immédiatement livrables.

L'Aérospatiale est en concurrence avec Dassault pour la maîtrise d'œuvre de la navette européenne Hermès.

□ La SOCEA de Rochefort (100% SNIAS)

Nous ne reviendrons pas ici en détail sur cet établissement largement évoqué dans le n° 2 de VEPC.

Rappelons que la SOCEA emploie environ 800 salariés répartis entre la sous-traitance pour Dassault et l'Aérospatiale ; les matériels de servitude ; et les équipements de bord (en particulier de nouveaux fauteuils commandés par Air France et bénéficiant des plus récents acquis en ergonomie et morphologie).

Cet établissement, nationalisé en 1936, fut le premier à entrer dans le giron public depuis la renationalisation de la Manufacture d'armes de Châtelleraut à la fin du XIX^e siècle, suite au non-paiement d'une commande russe.

SNCF

La puissance publique et les compagnies privées ont noué très tôt des rapports complexes en vue de la construction des chemins de fer. Dès 1839, à cause de la crise économique, la Compagnie du Paris-Orléans demanda une garantie d'État sur les intérêts qu'elle versait à ses obligataires. En 1842, une loi inspirée par les ingénieurs des Ponts et chaussées réserva à la puissance publique la construction des infrastructures : il s'agissait de réduire la part incombant aux compagnies privées pour mieux limiter la durée des concessions qu'on leur accordait.

La loi sera peu appliquée mais la brièveté des concessions demeura un handicap : on avait sous-estimé les coûts d'investissement et surévalué la rentabilité. Pour relancer la construction, le 3 décembre 1851, soit le lendemain de son coup d'État, Napoléon porta les concessions à 99 ans. En 1856-57, à l'occasion d'une nouvelle crise, la garantie étatique des intérêts réapparut et l'on instaura déjà un système prévoyant que les compagnies les plus rentables verseraient une partie de leurs dividendes aux compagnies naissantes.

En 1865, une loi sur les chemins de fer d'intérêt local couronna le mouvement d'hostilité des notables locaux aux grandes féodalités financières, apparu avec une certaine virulence sous la Deuxième République. Cependant, à partir de 1877, les compagnies locales tombèrent en faillite les unes après les autres.

Leur reprise devint un moyen de pression aux mains des grandes compagnies au moment où la IIIe République s'engageait dans un vaste programme de construction sans prévoir la question des sociétés exploitantes et de la rentabilité (Plan Freycinet 1878-82).

La situation fut éclaircie par les Conventions de 1883 : les compagnies privées reçurent la garantie de leurs intérêts, mais sous forme d'avances remboursables. Cette disposition conduira l'État à accumuler des créances sur le réseau de l'Ouest au point de devoir le racheter en 1908. Par ailleurs, les Conventions prévoyant qu'au-delà d'un certain seuil, les compagnies partageraient leurs bénéfices à 50/50 avec l'État, les réseaux les plus prospères préféreront baisser leurs tarifs, de façon particulièrement sensible dans les années 1890.

Cependant, à la veille de 1914, le système était en faillite. Les députés du Comité consultatif des chemins de fer auraient imposé trop de contraintes antiéconomiques aux Cies. Même celle du Nord enregistrait des pertes.

On franchit une nouvelle étape vers l'unification du réseau avec les Conventions de 1921. Une nouvelle fois, on créa un fonds commun que les compagnies les plus prospères devaient alimenter. Cette fois, à la faveur de la prospérité revenue, elles préférèrent surinvestir au point de s'endetter. Le retour du bâton fut d'autant plus rude quand survint la crise de 1930.

En 1937, la propriété de l'ensemble du réseau et du matériel fut transférée à l'État. Celui-ci accorda aussitôt la concession à la SNCF qu'il contrôlait à 51/49 avec les compagnies privées. Ce qui n'interdit pas l'exploitation de parcs de wagons par des sociétés particulières.

La nationalisation fut acceptée par la plupart des dirigeants privés et même souhaitée par les plus éclairés, Rothschild en tête. Des mesures de rationalisation s'imposaient : la CGT qui les redoutait, dénonce la SNCF dès sa création en la rebaptisant Sabotage de la nationalisation par le capitalisme ferroviaire.

Les indemnités reçues en 1937 et un intérêt de 6% sur leurs actions SNCF permirent aux anciennes compagnies de se reconvertir en holdings aux activités diversifiées : parcs de wagons spéciaux, entrepôts frigorifiques, hôtellerie, assurance, etc.

En 1982, la SNCF est devenue la propriété intégrale de l'État. Son problème est aujourd'hui de cesser d'être l'administration des chemins de fer pour devenir une entreprise à part entière.

Pour l'heure, la bonne réputation technique de la société n'a d'égale que la lourdeur de ses déficits : 6,2 MdF en 1982 ; 8 MdF en 1983 ; 5,4 MdF en 1984. Encore ces résultats s'entendent-ils après une batterie de subventions d'environ 30 MdF en 1984, ventilée comme suit :

- paiement des retraites, prix du sureffectif historique qu'il a fallu résorber.
- financement des infrastructures, contrepartie du financement public des canaux et des routes
- lignes déficitaires d'intérêt régional
- tarifs sociaux.

La SNCF il est vrai, souffrant d'un manque surréaliste de fonds propres, croule sous un endettement de 72 MdF.

À l'avenir, la SNCF devra continuer de promouvoir en son sein l'esprit commercial. Elle devra assouplir sa gestion du personnel, réparti entre de multiples filières de promotion soigneusement cloisonnées. L'État pour sa part devra cesser d'interdire au nom de la politique de l'indice les ajustements tarifaires indispensables.

Cependant, la SNCF n'échappera pas à la pression des lobbies du transport routier et de la construction automobile. Elle ne pourra se payer aucune audace tarifaire et ne peut espérer un alignement de ses concurrents sur les conditions de travail qu'elle pratique.

Le retour à l'équilibre est néanmoins programmé pour 1989. Déjà les effectifs qui atteignaient 500.000 en 1937 ont été ramenés à 244.000. Ils vont diminuer d'au moins 5.000 / an dans les cinq prochaines années. Le trafic voyageur devrait poursuivre sa croissance lente mais régulière. Quant au trafic marchandise, qui baissait régulièrement depuis 1974 à cause de la crise de certains secteurs d'activité, il croit à nouveau depuis 1982, la SNCF ayant même réussi à stabiliser sa part de marché qui avait constamment baissé depuis l'apparition du transport routier.

N'oublions pas enfin qu'en périphérie de sa vocation principale, la SNCF est un important transporteur routier, gère un armement naval en Manche et exploite des entrepôts frigorifiques.

AVANT LA NATIONALISATION :

La première ligne fut le Paris-Bordeaux. Elle arriva par le nord à Châtelleraut et à Poitiers en 1851. L'année suivante fut établie la jonction entre Bordeaux et Angoulême. Enfin, en 1853, l'inauguration du tronçon Poitiers-Angoulême supprima le dernier obstacle. La Compagnie concessionnaire était le Paris-Orléans (Rothschild) qui avait absorbé en 1852 le Bordeaux-Orléans.

A partir de cette épine dorsale, le P.-O. construisit plusieurs lignes : le Poitiers-Niort en 1856, prolongé l'année suivante vers Rochefort et La Rochelle ; le Poitiers-Limoges et le Angoulême-Limoges en 1875. Leur réalisation fut subordonnée au versement d'importantes subventions par les collectivités locales (4 MF pour l'engagement du Poitiers-Niort-Atlantique).

Quelques compagnies plus modestes eurent leur part du gâteau et certaines subsistèrent assez longtemps. D'autres furent rapidement reprises par la collectivité : par exemple, la Compagnie des Charentes formée en 1862, ouvrit le Rochefort-Saintes-Angoulême en 1867. En 1874, elle obtint les concessions Niort-Ruffec et Niort-Saint-Jean-d'Angély. Sa nationalisation intervint deux ans plus tard.

L'État établit lui-même en 1886 le Montparnasse-Bordeaux par Saumur, Thouars, Parthenay, Niort, Saint-Jean d'Y, Saintes, Pons et Jonzac. De même, il réalisa le Bordeaux-Nantes par Saintes, Rochefort et La Rochelle.

2) L'ÈRE SNCF :

Après moult fermetures de lignes, la SNCF emploie actuellement 5.500 agents en Poitou-Charentes. Elle exploite un réseau de 1.230 km, plus 350 km de voies affluentes où ne circulent que des marchandises.

L'électrification complète du Paris-Bordeaux en 1938 a provoqué un fort déclin de la ligne concurrente par Thouars, Niort et Saintes. Ce fut une des causes de la suppression des ateliers d'entretien de Thouars (2.200 agents avant guerre, moins de 1.000 à la Libération, 350 en 1979 avant leur disparition). En revanche, Saintes (ex-CIMT) a conservé ses ateliers en dépit de la concurrence d'autres villes comme Limoges. Les trois lignes principales aujourd'hui sont le Paris-Bordeaux, le Nantes-Bordeaux et le Poitiers-La Rochelle. Les projets essentiels sont liés à l'arrivée du TGV-Atlantique : renforcement du Tours-Bordeaux et électrification du Poitiers-La Rochelle, véritable serpent de mer de la vie politique locale.

Par ailleurs, la SNCF est aussi présente en région à travers ses filiales de diversification :

— CALBERSON (SNCF > 81,5 % SCETA > 71 % SFEFTD > Calberson) :

82 filiales, + 12.000 salariés, 5.620 véhicules en 1984. Créée au Havre en 1894. Contrôle deux entreprises locales :

BERNIS (Calberson 80 %) : entreprise de transport routier d'origine limougeaude possédant des agences à Angoulême, Cognac et Poitiers.

CHAVENEAU : 80 à 90 salariés. Installée sur l'axe Poitiers-Châtelleraut à Dissay.

BOURGEY-MONTREUIL (SNCF par SCETA et sous-filiales) : agence à Cognac.

STEF (entrepôts frigorifiques) : contrôle la STRAD - Transport et Distribution, spécialisée dans le négoce de carburants et combustibles : station Total, av. de Bordeaux à Angoulême ; rachat de la Générale des combustibles (Cognac, Barbezieux, Gémozac, Saintes).

3) LES RETOMBÉES

Elles furent multiples. Avant de subir après la Première Guerre la rude concurrence des transports routiers, le chemin de fer provoqua le déclin rapide de la batellerie encore très active au moment de son arrivée sur la Vienne (aval de Châtelleraut), la Sèvre (Niort-Marans) et la Charente (aval d'Angoulême).

Surtout, la voie ferrée, en favorisant l'accès aux sources d'approvisionnement et aux marchés, donna un coup de fouet au développement économique général. Citons les fours à chaux du Manslois et de Taponnat en Charente, mis en contact avec le Limousin, les tuileries de Roumazières-Fontafie, les beurreries et fromageries, stimulées par un contact rapide avec les centres urbains (Paris principalement), ou bien le tourisme (construction du casino de Châtelailon par les chemins de fer de l'État en 1893 pour développer le trafic voyageur).

La construction des lignes elles-mêmes permit de découvrir des ressources naturelles exploitables (création des Grandes Tuileries de La Rochefoucauld par un ingénieur travaillant au Angoulême-Limoges ; création d'une faïencerie d'art à Parthenay).

Inversement, en favorisant l'unification du marché national, le chemin de fer provoqua la mort des entreprises les moins compétitives (forges...), ce qui explique une partie des récriminations permanentes contre les féodalités financières et leurs tarifs de transport « trop élevés ».

Actuellement, les retombées des investissements de la SNCF semblent relativement modestes dans la région.

Le principal bénéficiaire est évidemment l'établissement d'Alstom de La Rochelle-Aytré (cf. Compagnie générale d'électricité). En revanche, l'usine Freins et signaux Westinghouse de Pons, également créée dans le sillage du débarquement américain de 1917, a cessé de travailler pour les transports ferroviaires (cf. Saint-Gobain - Cemta Wesper)

On remarque quelques entreprises livrant du ballast comme les impressionnantes carrières Roy de Saint-Varent (Deux-Sèvres) ou les plus modestes carrières de Saint-Éloi à Exideuil-sur-Vienne.

La SATIB de Marthon (25 km est d'Angoulême) fournissait des traverses de bois à la SNCF depuis avant la guerre. Faute d'avoir su anticiper la substitution entreprise de longue date des plots en béton aux traverses traditionnelles, elle disparut en 1983 avec sa trentaine de salariés. (Une entreprise similaire de Saint-Victorien en Haute-Vienne a réussi à se maintenir en vendant des traverses aux chemins de fer algériens).

Certaines entreprises espèrent travailler au renforcement des infrastructures nécessitées par le TGV. Mais on peut noter que les travaux sophistiqués échappent souvent aux entreprises locales (réfection du tunnel d'Angoulême par les Grands Travaux de Marseille en 1982. Marché de 30 MF ayant mobilisé 60 personnes en 3 x 8 pendant 18 mois). Cependant, la TFSO, une entreprise rochelaise créée après la guerre par un homme du métier, sans monter à la cheville d'entreprises comme Duquesne & Giral, s'est spécialisée avec succès dans la pose de voies. Ses 70 salariés ont travaillé notamment à l'aménagement du port de la Pallice, à des raccordements d'entreprises à Niort, des carrières Roy de Saint-Varent...

Enfin, on relève diverses firmes ayant ponctuellement travaillé pour la SNCF. L'OMIA d'Angoulême a fourni des cabines de peinture pour le TGV, Farnier-Pénin de Bressuire des baies vitrées, Jaeger à Châtelleraut des instruments de mesure pour locomotives, la Cefam-Atlas de Saintes des plates-formes élévatrices, Poitou-Polyester de Chauvigny des coques de fauteuil, etc.

HAVAS

LE TRIOMPHE DE L'AMBIGUÏTÉ

Ambiguë, Havas l'est à plus d'un titre.

Toujours soupçonnée d'être le cheval de Troie de l'État dans les médias, Havas accueille largement les capitaux privés tant au niveau de la société-mère (près de 50 %) que de ses différentes filiales.

Ambiguë, Havas l'est aussi par ses activités puisqu'aussi bien l'entreprise produit de la publicité (fonction d'agence-conseil), en achète pour le compte de nombreux médias (fonction de régie) et possède d'importants intérêts dans ces mêmes médias.

En outre, Havas est la première agence française de vente de voyages.

L'entreprise a pour origine un bureau de traduction d'articles de presse créé par un Rouennais (ce qui n'est pas indifférent car Rouen se trouvait au confluent des mouvements commerciaux de la France avec l'Angleterre et les États-Unis). De 1815 à 1830, Charles Havas s'était contenté de traduire des articles étrangers pour des journaux français. Retrouvant les coudées plus franches avec la Monarchie de Juillet, il commença à traduire des articles français pour l'étranger en s'empressant d'exploiter les nouvelles techniques (télégraphe Paris-Rouen en 1840)

L'entreprise fut nationalisée en 1940 puis privée à la Libération de son département agence de presse qui servit à constituer l'AFP.

Après que la participation de l'État ait cru jusqu'à 80 % en 1961, elle a progressivement régressé, en dernier lieu sous l'impulsion de René Monory, jusqu'à 50,26 %.

Havas possède des agences de régie à Angoulême, Saintes, Rochefort, Niort et Poitiers.

Une agence d'affichage à Châtelleraut.

Des agences de voyage à Angoulême, Cognac, Saintes, La Rochelle, Rochefort, Niort et Poitiers.

EDF-GDF

La nationalisation de l'électricité et du gaz intervint en 1946. La production était alors à la fois morcelée en une foultitude de petites entreprises et dominée par quelques grandes compagnies. Ainsi, les trois quarts de la production électrique étaient assurés par des sociétés telles que l'Union d'électricité (Ernest Mercier), l'Électricité industrielle (Durand), Giras-Huvelin dans la région stéphanoise, Empain... ou des filiales d'entreprises grosses consommatrices comme Aluminium Pechiney.

La nationalisation épargna les petites centrales électriques, la production à des fins privées et les centrales municipales. EDF dispose seulement d'un monopole de la distribution, d'ailleurs lacunaire puisqu'il laisse subsister des régies intercommunales.

La nationalisation visait plusieurs objectifs : interconnecter les réseaux, harmoniser les standards techniques, égaliser les tarifs sur l'ensemble du territoire. Elle permit à EDF de se lancer dans un vaste programme hydro-électrique dépassant les capacités des anciennes sociétés privées en équipant des sites naturels qui relevaient dans la conscience collective du patrimoine commun.

L'opération fut une bonne affaire pour l'industrie privée. D'une part, EDF et GDF n'ont pas droit de fabriquer eux-mêmes leurs équipements, ce qui garantit aux entreprises particulières un marché considérable. D'autre part, les conditions d'indemnisation furent particulièrement généreuses : les expropriés reçurent des obligations rémunérées par un intérêt de 3 % et surtout par un complément représentant une portion fixe du chiffre d'affaires. Or, ce chiffre d'affaires augmenta énormément et le pourcentage resta constant malgré la diminution du nombre d'obligations à la suite des tirages au sort. Conclusion, l'obligation Caisse nationale de l'énergie cote plus de trente fois son nominal à la Bourse et les heureux bénéficiaires ont créé un système d'assurance pour se prémunir contre les tirages au sort.

Le célèbre 1 % sur les ventes alimentant les œuvres sociales d'EDF-GDF ne fut qu'une contrepartie obtenue par le camarade-ministre Marcel Paul, retour de Buchenwald. Ce 1 % est discuté parce que le progrès des ventes d'EGF ne tient pas seulement aux mérites de son personnel mais tout autant à la qualité des équipements et au coût des approvisionnements. De fait, chaque agent a ainsi reçu 10.000 F en 1983 contre 1.000 à 1.500 F pour les entreprises de plus de 300 salariés¹.

En outre, les agents d'EGF ont droit à des quantités gratuites d'énergie, et au-delà à des tarifs réduits qui les conduisent à consommer quatre fois plus de courant et de gaz que l'usager moyen.

Le programme électronucléaire lancé en 1973 a démontré qu'EDF cherchait davantage à promouvoir l'électricité qu'à favoriser une rationalisation des productions et des consommations énergétiques. Malgré son caractère public, l'établissement a toujours pris ses décisions de façon purement technocratique sans consulter d'autres avis que celui des industriels bénéficiaires et des scientifiques favorables. La passivité très large des Français prouve d'une certaine façon que ce comportement autoritaire s'inscrit harmonieusement dans les habitudes nationales. La rareté des débats contradictoires sérieux, la distance parfois proprement abyssale entre les proclamations de certains opposants et la réalité de leurs pratiques quotidiennes ont nettement révélé la faiblesse du niveau général de formation et les blocages pesant sur notre démocratie.

EDF et GDF ne possèdent pas la pleine maîtrise de leurs tarifs lesquels sont sacrifiés par les gouvernements successifs sur l'autel de la lutte contre l'inflation. Il s'ensuit pour

¹ En 1983, les 10 comités les plus généreux après EGF sont : Dassault : 7.600 F ; IBM : 6.900 ; Aérospatiale : 6.650 ; BNP : 5.840 ; Air France : 5.400 ; Société Générale : 4.550 ; SNCF : 2.636 ; Renault : 1.870 ; RATP : 1.800.

ces deux établissements d'importants déficits qui les contraignent à trop emprunter pour financer leurs investissements et à s'inscrire de la sorte dans un cercle vicieux.

Inversement, il arrive à ces établissements de prendre des décisions importantes sans en référer au gouvernement. On se souvient qu'au lendemain du coup d'État militaire en Pologne, Michel Jobert, alors ministre du Commerce extérieur, apprit à la radio la signature par EGF d'un accord pour la fourniture de gaz soviétique.

1) AVANT LA NATIONALISATION

Le courant était en 110 volts, les sautes de tension et les coupures nombreuses. Les accidents du travail étaient fréquents. De la masse des petits producteurs, établis sur des chutes ou équipés de blocs électrogènes, émergeaient quelques usines importantes : Les barrages de Tuilières et Mauzac sur la Dordogne alimentaient les Charentes.

Les trois barrages de L'Isle-Jourdain sur la Vienne, construits dans les années 1920, alimentaient des lignes partant vers Angoulême et la Fonderie de Ruelle d'une part, la Vienne et les Deux-Sèvres d'autre part.

Deux autres retenues étaient établies à Châtelleraut (Manufacture d'armes) et la Haye-Descartes (Papeteries). L'ouest de la région était alimenté par l'Électricité industrielle.

Les villes principales étaient équipées d'usines à gaz de houille. Des canalisations souterraines permettaient d'alimenter l'éclairage public, les particuliers et les moteurs fixes à gaz pauvres utilisés par les entreprises.

2) DEPUIS 1946, EDF a considérablement modernisé et étendu le réseau électrique mais a négligé la production locale.

L'établissement public s'est contenté de reprendre le barrage de Châtelleraut (2,3 MW) et les trois barrages de L'Isle-Jourdain-Jousseau, la Roche et Chardes dont la puissance atteint 5,4 , 8,7 et 5,4 MW. L'automatisation a permis de réduire le personnel permanent de ce complexe à une quinzaine de personnes contre 150 personnes à la fin des années 1950.

La première contribution significative d'EDF, de taille il est vrai, devrait être la centrale de Civaux (2 x 1.000 MW). Au regard, après une période de désintérêt liée au bas prix des hydrocarbures et à l'abandon des moulins, l'initiative privée a multiplié projets et réalisations².

En matière de gaz, l'événement fut évidemment l'arrivée, au début des années 1960, du gaz naturel de Lacq. Actuellement, les projets importants sont liés à la recherche de sites souterrains pour le stockage avec des perspectives douteuses à Clam, près de Jonzac, et des chances sérieuses au sud-est de Barbezieux.

LE MARCHÉ NUCLÉAIRE

1) La construction de Braud sur la Gironde a peu profité aux entreprises de la région. L'Association pour la recherche de commandes et travaux (Arcotra) intervint trop tardivement (1978) sur un marché peu fractionné (une centaine de lots). Elle ne put recueillir que de la sous-traitance au jour le jour. Un très petit nombre d'entreprises put directement traiter avec EDF : citons Vilquin et une micro-entreprise d'Angoulême qui

² Quelques exemples : rachat en 1978 de l'ancienne usine des Papeteries du Limousin à Exideuil-sur-Vienne ; installation en 1984, par la municipalité d'Angoulême, de trois turbines Leroy-Somer à l'ancienne usine Le Nil ; construction en 1981 d'une retenue sur le Cébron (entre Parthenay et Thouars) par le Syndicat d'électricité des Deux-Sèvres. Projet au moulin des Dames à Chauvigny (1981), à Bonnes en aval (1985), obtention en 1982 par les Papeteries de Buxeuil du droit de rééquiper leur chute, etc.

fabrique avec du matériel de pointe des plaques de signalisation (de la plaque classique au schéma complexe de fonctionnement d'un matériel). L'Arcotra est désormais associée aux travaux d'entretien et de maintenance.

2) La construction des centrales de la Loire eut également quelques répercussions : on relève aussi bien de substantielles livraisons par la cimenterie d'Airvault que de nombreuses heures de mécano-soudure effectuées par l'agence Spie-Batignolles de Poitiers sur les tranches de Chinon, Saint-Laurent et Belleville. Début 1979, le nombre des travailleurs de la Vienne occupés à la construction de Chinon s'élevait à une centaine. À noter que les Ateliers de construction de Civray (réservoirs en tout genre) ont obtenu un contrat pour Chinon.

3) La construction d'une centrale nucléaire à Civaux sur la Vienne, dont l'annonce remonte à 1980, suscite de considérables espoirs. Les deux tranches de 1.000 MW et les équipements annexes sont susceptibles de procurer aux entreprises un marché de 200 MF/an pendant sept à huit ans. Le secteur du Bâtiment et des travaux publics, profession particulièrement touchée par la crise et naturellement adepte des projets clefs en main, s'est logiquement placée à la tête de la croisade moderniste, entraînant dans son sillage les producteurs de matériaux, les transporteurs, les artisans et commerçants, bref tous ceux dont la prospérité dépend de la proximité du marché.

Le sud de la Vienne, qui figure dans le peloton de tête de l'Ouest-atlantique pour l'exode rural, la faiblesse du peuplement, le vieillissement et les cours de patois, a naturellement accueilli le projet avec faveur (d'autant que la situation de ses entreprises dominantes, spécialisées dans le meuble, n'a pas cessé de se dégrader).

De nombreuses sociétés — qui répètent maintes fois que Civaux devait se faire parce qu'elles en avaient besoin — ont pu difficilement comprendre le report du projet pour cause de surproduction d'énergie. Un tel report ne pouvait résulter que de l'incompétence du gouvernement, thèse que leurs porte-paroles (les politiciens de droite et *Centre Presse*) ressassent avec une continuité touchante.

L'engagement précoce des travaux pour raisons électorales à la rentrée 1985 sera compensé par un étalement de la réalisation qui n'est pas de nature à encourager le recours à la sous-traitance locale.

L'examen des travaux effectués sur le site jusqu'au début 1985 permet de mesurer la part considérable des entreprises extérieures :

- première série de sondages du sol de l'automne 1980 au printemps 1981 ;
- reprise des études fin décembre 1981 par Fondasol-Technique, d'Avignon, dont 3 véhicules d'une valeur d'1 MF furent détruits en mars 1982.
- Test de différentes techniques de traitement du sol pendant six mois à partir de juillet 1982 par trois entreprises concurrentes : Solétanche (Grands Travaux de Marseille-Entrepose 35 %), Greffico et Morillon-Corvol-Courbot (Compagnie générale d'électricité) ;
- 1983 : carrefour RN 147 à hauteur de Civaux par un groupe d'entreprises nationales conduit par Ballot. 30 % accordé à la sous-traitance locale (Bellin de Lusignan, Setra de Châtellerault, qui perdit un ouvrier fauché par un automobiliste, Satap de Surgères, Capillon et Stec de Poitiers) ;
- février 1984 : les 4 domaines du village de Laps rasés par Bonnefoy-Palmier (Chauvigny) ;
- route Civaux-Morthemer : 3,2 MF pour Sacer, Viafrance et Satap (la Sacer est une filiale de la Screg contrôlée par le pétrolier belge Fina ; Viafrance est une filiale de Campenon-Bernard contrôlé par la Générale des eaux et Paribas) ;
- pont SNCF sur la route reliant Civaux à la RN 147 : 5,5 MF pour Cochery (groupe SGE, désormais contrôlé par Saint-Gobain) avec un peu de sous-traitance locale ;
- route de la RN 147 à Civaux : 13 MF ;
- station de pompage au sud de Civaux : Rugine de Châtellerault pour 1,8 MF.

Pour comparaison, la région a engagé pour 164 MF de travaux d'économie d'énergie entre septembre 1982 et février 1983, ce qui correspond à 1.000 emplois.

Parmi les entreprises les mieux placées à l'avenir, on cite les secteurs du génie civil ou climatique, de la peinture, de l'électricité, de la chaudronnerie, de la construction métallique, etc. Et plus précisément : Vilquin de Jarnac, Ateliers et construction de Civray, Mécanique et chaudronnerie du Poitou à Jaunay-Clan (structures portantes), Filtres et crépines Johnston à Naintré, le département industriel des Ateliers et chantiers de La Rochelle-Pallice (actuellement en sursis)...

3) RETOMBÉES

L'effort d'EDF a d'abord profité aux entreprises de pose de lignes. Les deux plus belles réussites locales en ce domaine sont les sociétés Bonmort et Ancelin, toutes deux créées à la Libération, l'une à Bonneuil dans le Mellois, l'autre à Chabanais en Charente limousine.

La première emploie environ 130 salariés répartis entre Bonneuil, Niort (Niortaise d'équipements électriques), Royan (Charentaise...) et le Châtelleraudais (d'où l'entreprise déménagea en 1984 pour s'établir à Descartes).

Ancelin pesait 190 salariés en 1982, répartis entre Chabanais, le Gond-Pontouvre (Angoulême), Poitiers et Limoges (agence fermée en 1983).

Ces entreprises sont doublement menacées. D'une part, à cause de leur structure familiale. Deuxièmement, par la concurrence des entreprises extérieures.

C'est ainsi qu'Ancelin, dirigée par un fondateur ayant largement dépassé l'âge de la retraite, fut vendue autour de 1980 à Garczynski & Traploir, entreprise mancelle implantée à Châtelleraudais, filiale de l'Union des entreprises électriques régionales dont la Générale des eaux et la firme zurichoise Electrowatt se partageaient alors le capital.

Quant aux entreprises extérieures, elles sont légion. Certaines possèdent des agences relativement stables comme l'Entreprise industrielle (ancienne compagnie nationalisée en 1946), Saunier-Duval, la Compagnie des signaux, la Spie-Batignolles, la CGEE-Alsthom ou la Spac.

La pose de lignes suscita également la création d'un Centre de formation pour adultes à La Rye, commune du Vigeant, dans le sud de la Vienne³.

La société Vilquin de Jarnac, intégrée depuis 1983 au groupe Fayat de Libourne se consacre en grande partie à la fabrication de pylônes, activité abandonnée depuis longtemps par les Ateliers de construction de Civray.

Dans la nébuleuse des usages finaux, on peut noter la fabrication de compteurs (Schlumberger-Poitiers), de petit appareillage domestique et tertiaire (Davaye à Confolens et Chabanais), d'automatismes industriels (trois usines Télémécanique), de moteurs et pompes à chaleur par Leroy-Somer, etc.

L'action d'EDF dans la région s'est logiquement prolongée par des mesures en faveur de la pénétration de l'électricité. À côté de l'enrôlement de multiples pavillonniers et artisans au service du chauffage électrique, l'action principale porte sur les pompes à chaleur, soit au premier chef Leroy-Somer et sa filiale Trépeau à Marennes.

Parfois, EDF est entrée en guerre ouverte avec la Maîtrise de l'énergie, en particulier à l'occasion de l'adoption d'une chaudière électrique par la laiterie de Bonnillet (Vienne), de préférence à un équipement au charbon.

La pénétration de l'électricité dans l'industrie a entraîné un développement du travail de nuit, de week-end et d'été comme aux Fonderies du Poitou à Ingrandes. Ce phénomène a même motivé une courte grève à la Fonderie Leroy-Somer d'Angoulême.

³ Ce centre occupe les bâtiments d'un ancien camp militaire édifié en 1938 qui reçut par la suite des ouvriers rattachés à la Pyrotechnie de Bourges, des détenus politiques, des rapatriés d'Indochine et d'Algérie avant de devenir un Centre de formation.

Il faut enfin rappeler l'affaire de la décharge de Roumazières où l'on découvrit en 1983 340 tonnes de condensateurs au pyralène non vidés. En 1985, plusieurs milliers de ces appareils récupérés par le fameux Paringaux furent découverts dans un entrepôt de Limoges.

L'activité de Gaz de France entraîne des retombées bien moindres. D'une part, la région n'est pas productrice d'équipements. (Les Ateliers de construction de Civray fabriquent des réservoirs domestiques pour le stockage du gaz et la firme Haineaux de Niort produit des réchauds et radiateurs à gaz mais ces différents appareils n'utilisent pas l'énergie distribuée par GDF). D'autre part, l'établissement recourt encore plus qu'EDF aux entreprises extérieures pour la réalisation de son réseau : l'entreprise Chaussat du Gond-Pontouvre ayant été liquidée en 1980, les sociétés les plus actives aujourd'hui sont la Spac (contrôle étranger), Spie-Capag (Empain-Schneider) ou Sobéa (Saint-Gobain). Les sondages en vue du stockage souterrain près de Barbezieux ont été réalisés par la Compagnie générale de géophysique (CFP + Elf-Aquitaine).

COMMISSARIAT À L'ÉNERGIE ATOMIQUE (CEA)

Le Commissariat à l'énergie atomique fut fondé le 18 octobre 1945 en vue de la création de la force de frappe française. Il s'est également intéressé aux applications nucléaires civiles, à commencer par la mise au point de la filière Uranium Naturel Graphite Gaz, abandonnée en 1969 au profit de la solution américaine PWR.

Les activités industrielles et commerciales du CEA s'exercent au travers de filiales à 100 %, la CISI pour l'informatique, créée en 1972, et la Cogéma pour la filière uranium, créée en 1976.

1) MINES D'URANIUM

□ Jusqu'à la création de la Cogéma, les seules activités connues du CEA dans la région ont été la recherche et la production d'uranium.

La prospection commença au début des années 1950 dans les Deux-Sèvres (zone favorable depuis Nantes jusqu'à Parthenay).

La première mine entrée en exploitation fut celle de La Chapelle-Largeau, dans le nord-est du département. Elle était placée sous l'autorité de la division minière de Mortagne-sur-Sèvre en Vendée (environ 550 agents actuellement). Après épuisement, elle fut fermée en 1972.

Ultérieurement, une deuxième mine fut ouverte à proximité de la première, à La Commanderie du Temple (85 salariés dont une quinzaine de cadres).

Simultanément, la Cogéma a obtenu de nombreux permis :

- au nord-est du département : permis de Saint-Christophe-des-Bois ;
- au nord de Bressuire : permis de Saint-Clémentin sur 85,8 km² ;
- à l'est de Parthenay : permis de La Chapelle-Bertrand en vue de l'exploitation de trois gisements sur les communes de la Peyratte et Saint-Martin-du-Fouilloux. Mise en exploitation différée suite à la surproduction mondiale.

Une nouvelle mine fut cependant ouverte en août 1981 à la Dorgissière de Saint-Amand-sur-Sèvre, à quelques km au sud du Temple.

Le minerai est traité dans une usine de Géligné (Loire-Atlantique).

□ Par ailleurs, la COGÉMA détient directement 28 % de la Compagnie française de minerais d'uranium qui obtint en 1980 deux permis de recherche dits de Boisbretteau et Martron dans le sud-Charente.

(Afin d'achever ce tableau, notons que la société Minatome du groupe Total détient depuis octobre 1984 un permis de recherche dit de La Celle, dans l'est de la Vienne, et un deuxième depuis mai 1985 à Montrollet dans le Confolentais).

2) STOCKAGE DES DÉCHETS RADIOACTIFS

L'Andra, filiale du CEA, recherche actuellement deux sites pour le stockage des déchets radioactifs à vie dite courte. Pour ce faire, on sait, depuis septembre 1984, qu'elle a présélectionné des zones situées dans les départements de l'Aube, de l'Indre et de la Vienne.

□ Sont concernées dans ce dernier département les communes de Montmorillon, Saint-Léomer, Saulgé, Lathus, Plaisance et Bourg-Archambault.

Ultérieurement, trois autres communes posèrent leur candidature : Neuvy-le-Roi en Indre-et-Loire (candidature retirée après un référendum négatif), Cholet et Persac dans la Vienne.

Le site retenu couvrira 30 à 50 hectares. La construction des installations représentera un investissement de 200 MF et emploiera 120 personnes pendant deux ans environ. En outre, 30 MF seront investis dans les infrastructures d'accompagnement (logements, équipements collectifs...). L'exploitation durera trente ans et mobilisera 140 personnes dont la moitié en sous-traitance. Une masse de 50 MF sera dépensée annuellement. La taxe professionnelle sera de 1,5 MF.

Ensuite, les déchets seront recouverts d'une couche d'argile et seront inoffensifs au bout de trois cents ans.

Les premiers travaux de reconnaissance dans la Vienne ont été annoncés en mars 1985. Ils seront supervisés par l'ANDRA et le BRGM (antenne régionale sur la ZAC de Beaulieu à Poitiers. Moins de 10 personnes). Le choix final ne sera pas connu avant début 1987.

Le projet n'a pas suscité de réactions actives sinon des prises de position hostiles ou réservées de la CFDT, du PSU, de l'UFC, de la SPNE et du GSIEN. La CGT s'est déclarée favorable à la centrale de Civaux et hostile aux déchets. Un premier comité s'est créé sur place en avril 1985.

❑ 3) La SARCAL à Oriolles et Chantillac

Il est plus surprenant de découvrir la tutelle de la Cogéma sur cette entreprise qui paraît bien loin de sa vocation originelle. Le détour est un peu compliqué mais il faut l'exposer ici brièvement.

En 1974, le groupe Rothschild réorganisa ses participations minières en les placent sous la responsabilité d'un holding baptisé Imétal. C'est d'ailleurs Imétal qui détient la majorité des actions de la CFMU, évoquée plus haut pour les 28 % qu'y possède la Cogéma. À la suite des pertes du Nickel (filiale d'Imétal) et de la nationalisation de la Banque Rothschild en 1982, la Cogéma et l'Erap (propriétaire de la participation publique dans Elf-Aquitaine) furent conduits à prendre le contrôle d'Imétal. L'opération s'accomplit par la constitution d'une société dans laquelle la Cogéma est majoritaire et l'Erap minoritaire, qui détient un peu plus du tiers du capital d'Imétal ; les autres actionnaires importants étant Suez (nationalisé) : 14 % et [Mineral and Ressources Corp](#) : 5,57 %. Or, Imetal détient 99,94 % de la Société des argiles réfractaires et céramiques d'Aquitaine (Sarca) créée en 1977 à Oriolles, dans le sud de la Charente, pour produire des chamottes. Quatre ans plus tard, la Sarca racheta une entreprise sœur et voisine, l'Extéral de Chantillac, vendue en 1980 par Saint-Gobain au groupe Lafarge.

Après ce regroupement, la Sarca devenue Sarcal, comptait environ 160 personnes et exportait 70 % de sa production. Ses principaux clients sont la sidérurgie (70 %), le bâtiment (20 %) et la chimie (5 %). Frappée par la crise de ses débouchés traditionnels et débordée par la concurrence, la Sarcal ne se trouve pas dans une situation très brillante. Fin 1981, après une perte de 3,6 MF, sa situation nette était très négative (-5,4 MF). L'absorption d'Extéral permit d'apurer le passé et de dégager un petit bénéfice en 1982 mais l'exercice 1983 s'est de nouveau soldé par une perte de 3,2 MF.

Aussi en 1984, 2 licenciements ont eu lieu à Oriolles (sur 86 salariés) et 15 à Chantillac (sur 70).

Le seul problème important semble être lié à la dégradation des routes.

❑ 4) IMAGES PAR ORDINATEURS

La Cisi détient une participation minoritaire dans cette société angoumoisine naissante.

CDF-CHIMIE

- 1977 : CDF-Chimie prend le contrôle d'APC (EMC). En hérite :
- l'usine de Tonnay-Charente cédée en 1979 à la SECMA (Roullier) ;
 - 34 % dans Gratecap à Aytré.
 - la participation dans Solonia à Ceaux-en-Couhé, devenue SOCOA et cédé à une date indéterminée (probablement à la Sica Franciade Agrifluide) :
 - la SCPA (commerciale des potasses d'Alsace) avec dir. régional à Poitiers, 6, rue Saint-Hilaire + bureau à Angoulême conjoint avec APC.
- Y ajoute en 1986 une particip. dans la Maison Frédéric Renaud à Châteaubernard (Charente) cédée en 1993 à Roullier.
- 1983 (fin) : fusion APC et GESA (Rhône-Poulenc) dans AZF (CDF-Chimie).
- 1988 (sept.) : CDF-Chimie devient Orkem.
- 1990 (janvier) : Atochem (Elf-Aquitaine+Total) reprend AZF.

ENTREPRISE MINIÈRE ET CHIMIQUE

L'Entreprise minière et chimique exerce ses activités dans quatre domaines principaux :

- la potasse, avec les Mines de potasse d'Alsace qui connaissent un grave problème de rejet des saumures dans le Rhin ;
- une filière industrielle dont les principaux produits sont, à partir du sel et de la potasse, le sulfate de potasse, les phosphates alimentaires, les plastiques et la gélatine ;
- la production et la vente d'aliments du bétail (Sanders) ;
- le négoce international et la production d'engrais et aliments du bétail à l'étranger.

L'EMC résulte de la fusion en 1967 de deux sociétés nationales spécialisées dans les fertilisants :

- les Mines de potasse d'Alsace (MDPA) ;
- l'Office national industriel de l'azote (ONIA), fondé en 1924 pour exploiter dans une usine toulousaine certains brevets allemands obtenus à titre de réparation de guerre.

À la suite de cette fusion, l'EMC regroupa ses activités dans les engrais au sein d'Azote et produits chimiques. En 1977, cette filiale fut cédée à Charbonnage de France-Chimie en contrepartie d'une participation de 35 % (ramenée à 28,5) dans cette dernière société.

Les effectifs du groupe EMC sont de 13.000 personnes en 1983 dont 3.300 à l'étranger. Les ventes sont passées de 4,2 MdF en 1977 à 11,6 MdF en 1983. Les résultats sont très mauvais : près de 2 MdF de pertes accumulées entre 1977 et 1983. Cependant, malgré les difficultés de Sanders (perturbation du marché du veau) et de l'activité ingénierie, EMC est parvenu à dégager de maigres bénéfices en 1984.

Même situation pour APC dont les pertes restent importantes.

❑ 1) ASTURONIA à Tonnay-Charente

L'ONIA est intervenue dans la région en 1962 en s'associant avec l'Asturienne des mines à Tonnay-Charente au sein d'Asturonia.

La nouvelle société construisit d'abord une usine d'acide phosphorique, lequel, en attaquant le phosphate naturel, permet la production d'engrais enrichis (supertriples à 45 %) ou ternaires.

Elle créa ensuite en 1964 une usine d'engrais liquides (Solonia).

À la suite de la fondation d'EMC en 1967, l'Asturonia fut rangée au sein d'une filiale *ad hoc*, Azote et produits chimiques, possédant également 34 % de l'entreprise rochelaise Gratecap, spécialisée dans les engrais azotés (une petite trentaine de salariés actuellement).

Face à une série d'éléments défavorables, l'Asturonia dut ramener ses effectifs de 420 en 1970 à une centaine en 1979. Après la reprise d'APC en 1977, CDF-Chimie décida conjointement avec l'Asturienne d'arrêter les frais. L'usine fut confiée à une nouvelle société, les Engrais de Tonnay-Charente [Roullier].

❑ 2) SOLONIA à Ceaux-en-Couhé

Atelier d'engrais liquides **SOCOA** né de l'association en 1981 avec la Coopérative de Couhé-Lusignan-Poitiers.

❑ 3) SANDERS à Châteauneuf, Pont-l'Abbé et Thouars

En 1975, EMC acquit les 50 % de Sanders qui appartenait jusqu'alors intégralement à la Générale alimentaire, du financier franco-britannique James Goldsmith (*L'Express*). Cette participation fut progressivement augmentée jusqu'à 100 % en 1983. Sanders possède deux concessionnaires dans la région :

— CHARENTE-SANDERS à Châteauneuf-sur-Charente, société dans laquelle des représentants de Sanders et de Sanders-Adour ont pris en 1984 le relais de la famille Fleuri.

— Chambenoit à Pont-l'Abbé-l'Arnoult :

— la SATAC à Thouars.

SFENA

La Société française d'équipements pour la navigation aérienne offre l'image d'une réussite technologique et financière incontestable sur laquelle s'amoncellent les nuages. L'activité de la société est répartie en 5 divisions :

— Systèmes et conduites de vol (pilotes automatiques) : forte expansion dans le sillage du programme Airbus mais cette source d'expansion se tarit aujourd'hui : il suffit de 1.300 heures pour fabriquer les nouveaux calculateurs numériques contre 5.000 pour les anciens calculateurs analogiques. D'autre part, la SFENA doit sacrifier à la coopération européenne.

La société dispose d'un monopole sur les avions militaires français et équipe également les hélicoptères.

— instruments : d'une part, instruments figuratifs ; d'autre part, accéléromètres, instruments de mesure acoustique et surtout gyromètres divers. Cette division peut permettre de compenser le déclin de la précédente.

Même marché que précédemment avec en plus les missiles tactiques et stratégiques, l'espoir d'équiper l'A 320 (le gyroscope de l'A 310 est américain) et la fusée Ariane ;

— l'après-vente : 200 MF en 1983 ;

— l'informatique : en très forte progression : 200 MF en 1983 soit le 1/6 des ventes ;

— les tests automatiques détecteurs de panne, secteur embryonnaire : - 30 MF.

Entre 1974 et 1980, la société a connu une croissance annuelle moyenne de 23 %. La croissance était encore de 16,5 % et 22 % en 1981-82. Mais 1983 fut une année de régression à francs constants : + 2,2 % à francs courants avec des ventes de 2,02 MdF et un premier déficit de 23 MF.

La société a beaucoup réinvesti (8 à 12 % de ses ventes chaque année). L'État a fort peu reçu et fort peu donné. Les effectifs sont passés de 2.000 personnes en 1974 à 2 873 en 1983. La proportion d'ingénieurs atteint 20 %.

La SFENA fut créée en 1945 par les quatre sociétés aéronautiques nationales. En 1948, l'État prit une participation qui varia selon les époques entre 26 et 48 % sans que l'ensemble des actionnaires publics perde la majorité, du moins jusqu'en 1981.

En 1972, la puissance publique voulut favoriser des rapprochements : la SFENA et Thomson signèrent un accord de coopération et rejoignirent un GIE pour le service après-vente avec Crouzet, la SFIM et la SAGEM.

Mais l'année suivante fut marquée par un reversement d'alliance : la firme privée Crouzet, de Valence, prit 25 % de la SFENA et les deux sociétés resserrèrent leurs liens en 1978 par la création d'une filiale commune, SV2 (Société Valence Vélizy), pour l'étude et le développement de produits communs.

La SFIM, la SAGEM détenaient chacune 10 % et 4,3 % du capital.

En avril 1981, il était temps, Crouzet porta sa participation à 83,1 % tandis que l'État s'assurait en contrepartie d'une minorité de blocage de 34,4 % dans la firme valentinoise, Crouzet résolvant ainsi le problème de son actionnariat (dont 15 % appartenaient au fondateur, septuagénaire sans héritier, le reste étant dispersé dans le public).

Ce transfert au privé s'étant accompli dans des conditions illégales, un nouveau montage fut mis sur pied en 1982. Une société de circonstance (Aérospatiale 51 - Crouzet 49) prit 51 % de la SFENA, Crouzet conservant par ailleurs une participation directe de 40 %. Enfin, par le biais de diverses sociétés, la participation publique dans Crouzet fut portée à environ 60 %.

D'après la CFDT, le passage dans le giron de l'Aérospatiale se traduirait par une certaine paralysie de la direction et n'aurait pas permis de résoudre le problème

lancinant des fonds propres. En outre, l'entreprise semble craindre la concurrence de Thomson dont les relations sont étroites avec l'Aérospatiale.

□ La SFENA s'implanta en 1962 à Châtellerault-La Brelandière dans une ancienne annexe de la Manufacture d'armes.

Ce fut l'unique décentralisation de la SFENA dont le potentiel est concentré dans la région parisienne.

L'usine de Châtellerault a été spécialisée dans les gyroscopes et pourvue en 1984 d'une nouvelle unité ultra-moderne pour la fabrication en série des gyrolasers. Ces instruments équipent les avions civils et militaires, les hélicoptères, les missiles Pluton, Exocet..., la fusée Ariane.

De ce fait, l'avenir de l'établissement est partiellement lié aux décisions politiques de construire tel ou tel engin de guerre.

L'établissement a dû réduire ses effectifs depuis 1981. Un contrat de solidarité compensé partiellement, une réduction d'horaire avec perte de salaire, des préretraites ont permis de réduire le personnel à 900 environ, dont 110 ingénieurs et cadres. Entre 1978 et 1981, il avait cru de 869 à 991 salariés (y compris contrats à durée déterminée). Cette tendance devrait se prolonger malgré l'embauche de travailleurs qualifiés.

On peut noter que la Somos de Jaunay-Clan, spécialisée dans les machines pour le travail du verre, a conçu un équipement spécial pour l'atelier gyrolasers de la Sfena.

SNECMA

La Société nationale d'étude et de construction de moteurs d'aviation naquit le 28 août 1945 de la nationalisation des sociétés Gnome et Rhône, Moteurs Renault pour l'aviation, Moteurs Lorraine et Groupe d'étude des moteurs à huile lourde.

Dans un premier temps, l'entreprise travailla uniquement pour les appareils militaires et principalement pour Dassault (moteurs Atar, M 53 et bientôt M 58). Elle fournit également les Larzac équipant les avions-école Alpha-Jet (en collaboration avec Turboméca) et les moteurs Tyne (en coopération avec Rolls-Royce) pour la propulsion des Transall (cargos) et des Atlantic (surveillance maritime).

Plus ou moins assimilée à un arsenal, la firme fit sa première incursion civile aux côtés de Rolls-Royce pour l'étude et la construction des réacteurs Olympus destinés au supersonique Concorde.

Tirant un trait sur cette expérience malheureuse, la Snecma commença à se comporter en véritable entreprise en adoptant une politique commerciale réaliste. Trois éléments devaient être pris en considération :

- il est possible de construire des moteurs moins bruyants et plus économiques ;
- chaque avion est équipé de plusieurs moteurs et en utilise plusieurs jeux dans sa vie. (Ce qui explique pourquoi la Caravelle fut une meilleure affaire pour Rolls-Royce que pour la Snias) ;
- les appareils les plus répandus sont équipés de réacteurs de 9 à 12 tonnes de poussée.

D'autre part, le développement d'un nouveau moteur coûte cher donc son marché doit être international. Ces deux contraintes expliquent l'association en 1972 de la Snecma avec l'Américain General Electric.

Le fruit de leur collaboration fut une nouvelle famille baptisée CFM 56 dont le seuil de rentabilité se situe autour de 2.500 exemplaires. Ce moteur connaît un succès remarquable avec la remotorisation des DC 8, Boeing 707 et 737 et leurs dérivés militaires (ravitailleurs et avions-radars). Il vient d'être agréé pour les nouveaux Airbus A 320. Les deux firmes sont donc en passe de réussir brillamment leur pari.

Sur le créneau supérieur des 23 tonnes de poussée destinés aux DC 10, Boeing 747, Airbus A 300 et A 310, la Snecma est en revanche uniquement associée à la construction d'un réacteur conçu et développé par General Electric.

L'entreprise devra partager avec son homologue anglais, et peut-être d'autres partenaires européens, l'étude et la fabrication du réacteur destiné au futur avion de combat.

En 1983, les 20.000 salariés du groupe Snecma ont réalisé un chiffre d'affaires de 10 MdF. Mais après dix années de bénéfices, la société a enregistré de légers déficits depuis 1981. Une conjoncture difficile, un manque de fonds propres et partant un recours excessif à l'emprunt pour financer une expansion rapide, les difficultés de certaines filiales, permettent d'expliquer ces résultats grisâtres. En 1984, l'entreprise a de nouveau dégagé des bénéfices mais sa situation financière restant fragile, elle envisage de faire appel à la Bourse pour augmenter son capital.

Pour l'heure, l'État détient 89,6 % de la Snecma, le solde étant réparti entre l'Américain United Technologies (pour les licences Pratt & Whitney), l'Alspi (pour l'apport d'Hispano en 1968) et la Caisse des dépôts et consignations.

L'arrivée de la Snecma dans la région est consécutive au rachat en 1968 du groupe Hispano-Suiza : usines à Bois-Colombes (Hispano-Suiza), Molsheim (Bugatti) et Châtellerauld (Sochata).

Hispano avait été racheté en 1963 par un groupe comprenant la SACM de Mulhouse, l'Alcatel et une participation dans Alsthom (Cf. Suez - Sté chirurgienne de construction mécanique).

Avant guerre, Hispano avait eu une usine à Saintes. La création de l'établissement de Châtellerauld, spécialisé dans l'entretien et la réparation de moteurs d'avion, s'accomplit en 1966 en vue de relayer la Manufacture d'armes déclinante.

Les effectifs de Châtellerauld sont passés de 435 en 1976 à 540 au début 1985. L'usine, qui possède un centre d'essais sur la route d'Oyré, répare les moteurs Tyne équipant les Transall, les avions de plusieurs aéronavales (RFA, Italie), les Fouga-Magister et les moteurs des hélicoptères Alouette.

Avant l'absorption d'Hispano, la Snecma avait sa propre usine de réparation située à Billancourt. En 1975, elle fut apportée à la Sochata.

Retombées

La principale retombée de la Snecma dans la région est la création d'une usine à Parthenay par la société californienne Macrodyne. Entrée en production fin 1984, elle se consacre au forgeage et à l'usinage de pièces en titane, notamment des ailettes pour les réacteurs.

TOTAL

Compagnie française des pétroles

La CFP (marque Total) jouit d'une réputation essentiellement double, inséparable de sa trajectoire historique.

Née en 1924, la CFP faillit jusqu'à la Libération à sa mission d'indépendance nationale. Ses atouts étaient pourtant particulièrement favorables : suite à la victoire des Alliés en 1918, l'Empire Ottoman avait été démantelé et l'État français avait reçu à titre de dommages de guerre 23,75 % de l'Iraq Petroleum Cy.

En 1924, à l'initiative de Poincaré, sous les auspices de Paribas et la présidence d'Ernest Mercier (le « Roi de l'électricité »), la CFP fut créée pour administrer cette participation.

L'État français vint encore à son secours en instaurant en 1928 le régime du monopole délégué, toujours en vigueur ⁴.

Dès 1927, la CFP eut à lutter contre ses puissants partenaires au sein de l'Iraq Pet. Ceux-ci voulaient simplement répartir les bénéfices alors que la CFP entendait préserver son accès direct au brut en exigeant une répartition de la production. Elle obtint gain de cause mais végéta jusqu'à la Libération, d'où création par l'État de nouvelles sociétés plus dynamiques.

En 1954, la CFP n'employait encore qu'une cinquantaine de personnes (*L'Expansion*, avril 1978 : Interview de Granier de Lilliac). Voilà pour le mauvais côté.

La CFP entreprit alors une politique digne de ce nom. Elle rechercha une diversification de ses approvisionnements en s'engageant directement dans l'exploration-production ou bien en prenant des participations dans des réserves prouvées (Sahara-Canada). Simultanément, elle diversifia ses débouchés (Afrique francophone, Europe, Australie)

Sa bonne réputation date surtout des années 70 au cours desquelles la CFP sut définir une politique de coopération qui lui permit de conserver de bons rapports avec plusieurs pays producteurs, en particulier l'Algérie d'où Elf fut chassée.

L'activité de la compagnie se répartit entre l'exploration-production ; le transport ; le raffinage-distribution ; la pétrochimie et les engrais ; le charbon, l'uranium et autres minerais ; enfin, l'énergie solaire (Giordano).

Les effectifs dépassent 52.000 salariés et les ventes atteignent 132 MdF en 1982. Ne disposant pas de vaches à lait comme celles d'Elf en Indonésie et au Gabon, la CFP enregistre en général des résultats plus modestes. Les pertes du raffinage et de la pétrochimie ont même entraîné exceptionnellement un déficit d'1 MdF en 1982.

Depuis 1924, l'État possède 35 % du capital et 40 % des voix. Les autres actionnaires connus, notamment Paribas, détiennent moins de 5 % du capital.

En général, la puissance publique n'intervenait pas dans la gestion de la CFP. Petite révolution en 1984 avec la nomination par l'Élysée d'une personnalité gaulliste, François-Xavier Ortoli.

⁴ En clair, l'État se réserve le monopole des importations d'hydrocarbures et le délègue à différentes compagnies : celles-ci reçoivent l'autorisation d'importer des quantités limitées pendant une durée déterminée et renouvelable. Le but était de lutter contre les guerres de prix que livraient les « major companies » pour empêcher l'apparition de nouveaux concurrents. En outre, les taxes à l'importation furent alourdies sur les produits raffinés afin de favoriser la naissance d'un raffinage national et la loi fit obligation de transporter les deux tiers du pétrole importé sous pavillon français.

À côté de son réseau de distribution de carburants, et bien que le Poitou-Charentes soit peu réputé pour ses derricks, la CFP possède dans la région de multiples intérêts.

❑ 1) La COFAZ à La Rochelle

La création de la Compagnie française de l'azote en 1968 constitua la première intervention de la CFP en Poitou-Charentes. Le capital fut partagé entre la CFP (34 %) et Paribas (66 %), la première ayant apporté ses activités engrais, le second sa filiale Pierrefitte. En 1969, la Cofaz fut grossie de la société Auby rachetée par Pierrefitte.

La nouvelle société se retrouva à la tête de deux usines situées à la Rochelle-Pallice : la première était la Compagnie du Phospho-Guano dont Pierrefitte avait pris le contrôle en 1966 (92 salariés en 1982). La seconde était un ancien établissement de l'Union française d'engrais et de produits chimiques ([ex-Phosphates de Constantine](#)), rachetée par Auby en 1965 (240 salariés en 1982).

Ces deux usines sont les principales survivantes de l'industrie rochelaise des engrais. La Compagnie du Phospho-Guano a depuis longtemps cessé d'utiliser les déchets de poisson et le guano péruvien. Comme l'usine de l'Union française d'engrais, distante de quelques centaines de mètres, elle traite principalement des phosphates importés mais, avant la fusion, les deux entreprises n'avaient jamais réussi à s'entendre pour la construction d'un silo commun.

Ces établissements sont aujourd'hui menacés par la restructuration de l'industrie des engrais autour de deux pôles :

— APC, qui opérait naguère à Tonnay-Charente, a repris la Générale des engrais (pilotee par Rhône-Poulenc depuis 1979) ;

— et la Cofaz a repris Gardinier (dont Rhône-Poulenc avait racheté 61 % en 1978). À cette occasion, la participation de la CFP dans la Cofaz fut portée à 51 %, la responsabilité industrielle de la Compagnie étant ainsi clairement affirmée.

Cette restructuration, purement défensive, devait permettre de faire face à un ensemble de problèmes : concurrence des pays phosphatiers et des nations disposant d'énergie bon marché (gaz hollandais) ; dumping des pays de l'Est ; importations atteignant 40 % ; stagnation ou baisse de la demande avec glissement vers les engrais azotés au détriment des engrais complexes.

Illustrations parfaites de l'ancien Pacte colonial (extraction de la matière brute en Algérie, transformation dans la métropole), les usines rochelaises doivent aujourd'hui relever le défi de l'industrialisation du tiers-monde. Pour garantir ses approvisionnements en phosphate, la Cofaz a pris 19 % dans une mine en Floride et conclu un accord avec Texasgulf, la filiale étatsunienne d'Elf-Aquitaine. En 1983, la Compagnie du Phospho-guano a déjà échappé à un projet de démantèlement. La situation reste fragile.

❑ 2) HUTCHINSON

En 1974, la Compagnie française de raffinage (CFP 68,5 %) prit le contrôle du groupe Hutchinson dont elle détient depuis 1982 98 %.

Investissement logique pour un groupe pétrolier : avec le pétrole, on fabrique des plastiques. Or, Hutchinson est un transformateur de plastiques et de caoutchouc.

L'entreprise doit son existence à un ingénieur américain, Hiram Hutchinson, qui s'installa en 1853 dans une ancienne Manufacture royale à Montargis (Loiret) pour fabriquer des bottines en caoutchouc « à l'Aigle ». Hutchinson utilisait les nouveaux principes de vulcanisation inventés par Hancock et Goodyear. En 1896, l'entreprise fut rachetée par des actionnaires français réunis sous l'égide de la Banque Adam. En 1974, c'est la famille Lelièvre (cf. le « milliardaire de la Sarthe » enlevé par Mesrine) qui passa la main à Total.

À partir de la production d'articles chaussants, Hutchinson avait connu une forte expansion en se diversifiant dans la fabrication de pneumatiques et de chambres à air pour les cycles, de caoutchoucs de bords, de courroies, durites, joints, etc.

Hutchinson fut également une des premières firmes françaises à conquérir une dimension internationale avec des ouvertures d'usines à Mannheim (1857), Milan (1912) et Madrid (1924).

En 1968, Hutchinson se rapprocha de la société Mapa-Fit qu'elle absorba en 1972 (gants/rechapage, profilés, joints). En 1974, l'entreprise absorba Paulstra, société spécialisée dans les accessoires auto (notamment les « silentbloc » [silent blocks]).

Mais, depuis le milieu des années 1970, les ventes du groupe à francs constants ont au mieux stagné (3 MdF en 1983). Les effectifs en France ont diminué de 14.650 en 1979 à 10.460 en 1983. À l'étranger, ils ont continué de croître jusqu'en 1981 pour régresser ensuite à leur tour (1.841 en 1983).

À des bénéfices modestes ont succédé des pertes à partir de 1981. Aussi, le groupe a dû définir un plan de redressement passant par l'abandon de certaines fabrications : le thermoformage (Sitec à Malpaire dans la Sarthe), le rechapage (FIT à Grenoble), les bateaux pneumatiques (à Montlouis en Indre-et-Loire), les bandes transporteuses pour les mines, les mains courantes d'escalator, les matelas pneumatiques ou les tuyaux haute pression. Les restes de cet inventaire à la Prévert ont été répartis en quatre grandes divisions :

- grand public (28 % des ventes) : gants, tétines, biberons, articles chaussants... Dans 4 usines en France et 5 à l'étranger (Espagne, Malaisie depuis 1982, Irlande et 2 en RFA) ;

- caoutchouc-métal et moulage (28 %) : d'une part, pièces pour l'automobile (supports, suspensions moteur, articulations..), d'autre part, pneus increvables et patins de chars pour l'armée. Dans 6 usines en France ;

- extrusion et dérivés (25 %) : essentiellement, cadres pour vitres automobiles ainsi que rondelles de bords, joints, manchons d'isolation thermique... 3 usines en France et 2 en Espagne et RFA ;

- produits spéciaux (18 %) : courroies, tuyaux, semelles, pièces de carrosserie, isolant Klégécell, tapis de sol pour l'automobile, pièces en élastomère pour l'électronique. 8 usines en France.

□ Hutchinson installa une usine « Aigle » à Ingrandes, dans l'ancien camp américain de Saint-Ustre, en 1967. Il s'agissait d'un transfert de la fabrication d'articles chaussants précédemment effectuée dans le Loiret à Chalette (3.090 salariés en 1967... 1.270 en 1984).

Dans un second temps, le centre administratif du groupe vint également s'installer à Ingrandes.

Plus récemment, un atelier d'une quarantaine de salariés fut ouvert à Lathus, au sud de Montmorillon. Il ne fut rattaché au Comité d'établissement d'Ingrandes qu'en 1982.

Aigle fabrique divers modèles de bottes (pour la pêche, l'équitation...), des après-skis, des chaussures pour planches à voile, des tennis « Jauffret », des ballerines pour la danse, etc.

En outre, Ingrandes s'est lancée dans la fabrication de pièces de carrosserie en polyuréthane (becquet arrière de la Citroën Visa, par exemple).

Les effectifs sont respectables mais en déclin : après avoir atteint le millier de salariés en 1982, le nombre d'emplois d'Aigle-Ingrandes est redescendu autour de 870. Idem pour le centre administratif : de 170 à 120 employés.

Depuis les ordonnances de février 1982 sur les 39 heures et la cinquième semaine, et les mesures de restructuration précédemment décrites, le climat social s'est quelque peu

détendu. On note cependant un certain nombre de problèmes revenant périodiquement sur le tapis, soit essentiellement :

— protestation contre le recours à la sous-traitance en Algérie, au Portugal et en Malaisie (équivalent 200 salariés) aggravée par la découverte de bottes *made in Korea* utilisées ou vendues dans les stations Total. Projet d'arrêter la sous-traitance en Tunisie pour la confier à des « tucistes ».

❑ 3) ROUSSELOT à Angoulême.

En décembre 1977, la société ATO-Chimie (Elf 50, Total chimie 50) prit une participation de 68 % dans Rousselot. Retrait de Total en 1983. Cf. Elf-Aquitaine.

❑ 4) MINATOME

En 1982, la CFP prit 100 % du capital de cette société, partagée auparavant avec Péchiney. Comme nous l'avons vu, Minatome a obtenu en 1984 un permis de recherche d'uranium dans l'est de la Vienne et un deuxième en mai 1985 dans le Confolentais (cf. Cogema).

❑ 5) FILS CHARVET

Société de distribution de combustibles, créée à Saint-Étienne en 1832. Longtemps, elle se consacra au négoce de charbon. Cette activité étant en fort déclin, elle s'est diversifiée dans le négoce de fuel, l'installation et l'entretien de chauffages, le transport et les jardineries. Son chiffre d'affaires, qui dépasse le milliard, est en régression. Elle emploie environ 700 personnes.

La CFP détient la majorité de son capital.

Charvet exploite à Tonnay-Charente une de ses deux dernières usines d'agglomérés de charbon qui comptait encore une soixantaine de salariés en 1980.

En outre, elle exploite deux commerces de négoce de combustibles : au Gond-Pontouvre (Angoulême) avec une douzaine de salariés et à La Rochelle (30 % dans Maison Robert Vaulet).

Le Libre Poitou, 1^{er} juillet 1953 :

Jaunay-Clan : sortie nord : dépôt de carburant depuis 1935. Capacité portée à 1.000.000 litres [= Total CFD].

ELF-AQUITAINE

Elf est la deuxième entreprise française toutes catégories par son chiffre d'affaires. Elle réduit régulièrement son retard sur la première, la Compagnie française des pétroles, qu'elle surpasse déjà nettement du point de vue des effectifs et des résultats.

La société est issue, au travers de multiples refontes, de trois entités originelles : la Régie autonome des pétroles, fondée en 1939 pour exploiter le gisement de gaz de Saint-Marcet (Haute-Garonne) ; la Société nationale des pétroles d'Aquitaine, créée en 1941 ; et le Bureau de recherches pétrolières, investi à la Libération d'une mission d'exploitation à l'échelle mondiale, spécialement dans les colonies, pour pallier les carences de la CFP.

L'effort financier de l'État et le travail des corpsards (Polytechnique - École des Mines), furent récompensés en 1951-1956-1957 par la découverte successive du gaz de Lacq, des gisements sahariens (Hassi Messaoud, Hassi R'Mel..) et du pétrole gabonais.

À partir de 1960, Elf entreprit des recherches en mer du Nord : les premières découvertes intervinrent en 1968 et la mise en production aboutit dix ans plus tard. Ce nouveau gisement permit de compenser la nationalisation des actifs algériens du groupe en 1971 et de parer au déclin de Lacq.

L'abondance et les bas prix du brut, confortant au début des années 60 la position dominante des raffineurs, incitèrent Elf à développer ce secteur. Le raffinage est aujourd'hui gravement perturbé par des surcapacités en Europe et un recul des consommations de produits lourds, utilisés notamment par les centrales thermiques.

Sur la base du gaz et du pétrole, Elf devint également un grand groupe chimique.

Plus curieusement, à la suite de la crise de l'énergie, la firme se diversifia dans de nouveaux secteurs relativement éloignés de sa vocation originelle.

À vrai dire, Elf avait rapidement adopté la logique d'une entreprise privée. Chargée d'assurer dans les meilleures conditions l'approvisionnement énergétique du pays, la firme chercha surtout à produire et vendre le maximum d'énergie sans se préoccuper outre mesure de l'épuisement des ressources naturelles et de la rationalisation des consommations.

La politique de diversification suivie par le groupe illustre bien le caractère conflictuel de ses rapports avec l'État.

Certaines options lui furent refusées, comme l'agro-alimentaire ou l'informatique. Pareillement, en 1978, alors qu'Elf, profitant de la baisse du dollar, s'apprêtait à racheter la firme américaine Kerr Mac Gee (pétrole, gaz, charbon, uranium, lac salé, raffinage, forage...), un contredit de l'Élysée en dernière minute fit échouer l'opération et... s'envoler 150 MF en fumée.

Inversement, certains autres choix d'« intérêt national » lui furent vivement conseillés. D'abord, en 1974, l'achat de 50 % de la Société Le Nickel (Rothschild) dont les mines se situent en Nouvelle-Calédonie. Croulant sous les déficits, cette société n'a rien entrepris pour la reconversion du territoire. Contraste criant avec les précautions prises en Béarn depuis quinze ans en prévision du déclin de Lacq. La Corrèze n'est pas le Zambèze : en 1983, la SLN fut dévolue à l'Erap et la participation d'Elf ramenée à 15 %. Ensuite, en 1983, mission fut impartie à Elf de restructurer la chimie lourde, également très déficitaire.

À cette occasion, un différend s'éleva avec la CFP. Après avoir éliminé un compromis irréaliste et coûteux élaboré par Fabius, l'Élysée retint la solution du PDG d'Elf, Albin Chalandon... puis le démissionna... sans qu'il en résultât aucun changement perceptible dans la politique de la société nationale.

En revanche, le groupe put décider librement d'un certain nombre d'opérations : rachat de la Seigneurie, entrée en 1973 dans la pharmacie (1973) puis dans les

cosmétiques (Yves Rocher), développement du secteur chimie fine (l'Américain M&T Chemicals et Rousselot en 1977, la Ceca en 1981), les biotechnologies, etc. Enfin, il reçut en 1981, l'aval des autorités nouvelles pour le rachat de l'Américain Texasgulf (soufre, phosphates, carbonate de sodium, chimie des engrais, mines métalliques...)

À la suite de ces opérations, Elf Aquitaine en 1984 réalisait encore l'essentiel de son chiffre d'affaires dans les hydrocarbures mais n'employait plus dans ce secteur que 40 % de son personnel (77.600 salariés au total).

La participation de l'État dans Elf est gérée par l'Erap qui détient 67 % du capital. La Caisse des dépôts, l'UAP, la BNP, le Crédit lyonnais se partagent 8,8 %. Le solde est largement réparti dans le public.

❑ 1) LA SANOFI

L'Omnium financier Aquitaine pour l'hygiène et la santé (Sanofi) fut constitué en 1973 par les Pétroles d'Aquitaine après le rachat des Laboratoires Labaz à Paribas.

En 1983, les activités se répartissent comme suit :

— la pharmacie (57 %) : avec principalement Labaz (1973), Parcor, Choay, Institut Pasteur Production et Clin-Midy (1980) ;

— les cosmétiques (28 %) : Yves Rocher (1973-1974) et Galor (Roger et Gallet, Molyneux, Van Cleef et Arpel, Stendhal) ;

— les produits vétérinaires (Ceva, Institut Ronchèse), le secteur médico-hospitalier (Dubernard...) et les arômes (Bénard et Honorat...) .

En outre, en 1984, Elf a regroupé avec la Sanofi ses intérêts dans le domaine des biotechnologies (Rustica Semences, Rousselot...) pour développer une stratégie offensive dans ce secteur.

À la fin de 1983, la Sanofi employait 17.500 salariés dont 4.500 à l'étranger (plus des trois quarts en Europe). C.A. 1983 : 9,3 MdF avec un résultat de 146 MF. La moitié du chiffre est réalisée à l'étranger dont les trois quarts par production hors de France.

Suite aux diverses absorptions, la participation d'ELF a été réduite à 64 %.

Fondée par les Pétroles d'Aquitaine pour diversifier leur activité, la Sanofi fut présentée comme une source d'emplois, particulièrement utile pour la reconversion de Lacq, et comme l'outil adapté pour concurrencer les groupes étrangers.

De fait, les pratiques de la Sanofi s'apparentent tout à fait à celle des entreprises privées. Deux exemples :

— en 1979, Clin-Midy racheta un laboratoire de produits génériques. (médicaments n'étant plus protégés par des brevets et coûtant 20 à 40 % moins chers). La Chambre des pharmaciens des Deux-Sèvres, entre autres, craignant pour ses revenus, demanda à ses adhérents de cesser la vente de tous les produits Clin-Midy réclamés par la clientèle sans ordonnance. Avec les génériques, Clin-Midy « risque de mettre en cause notre éthique professionnelle » (sic). Parvenu au pouvoir, Delors infligea une amende de 2,86 MF à plusieurs syndicats de pharmaciens. En 1982, la Sanofi relança les génériques mais dut arrêter la production en 1983 après des pertes de 60 MF : les médecins ne prescrivait pas les génériques mais la CFDT-Sanofi mit en cause les efforts commerciaux de l'entreprise.

— second exemple, la ticlopidine : médicament découvert par hasard en 1973 et semblant promis à un grand avenir dans la prévention des maladies cardio-vasculaires. En 1977, deux études prouvèrent son efficacité pour des cas très précis. Mais dans la pratique, la ticlopidine fut prescrite pour toutes sortes de maladies pour lesquelles son efficacité était incertaine et son usage générateur d'effets secondaires désagréables ou dangereux. Histoire pour le groupe de financer les indispensables études... ultérieures.

❑ a) CENTRE PHARMACEUTIQUE EUROPEEN à Châteauneuf-sur-Charente ,

En 1974, la Sanofi prit le contrôle de la société Castaigne, qui avait elle-même absorbé en 1969 Février-Decoisy-Champion. Cette société possédait une petite usine à Châteauneuf (une bonne trentaine de salariés), spécialisée dans les produits chimiques fins et le façonnage pharmaceutique [d'après article CL, l'usine existait depuis 1950 environ. [Google 26/2/03 : Decoisy+châteauneuf = 0](#)]. Elle prit le nom de CPE au milieu des années 1970.

❑ b) YVES ROCHER (Sanofi : 70 %)

Société créée en 1959 dans le Morbihan par Yves Rocher.

Développement d'abord axé sur la fabrication de cosmétiques « naturels » vendus par correspondance, système adapté aux femmes disposant de moyens limités, timides ou pressées. Après un essai raté de vente à domicile et à la suite de la grande grève des postes de l'automne 1974, Yves Rocher Intensifia l'ouverture en franchise de « centres de beauté » (terme plus populaire et moins guindé que celui d'Institut)

Implantation ratée en Grande-Bretagne, en Italie (désorganisation de la poste) et surtout aux États-Unis (1974-1980). Mais percée très remarquée en Belgique, Finlande, Suisse, RFA, Autriche, Australie... Trois usines dans le Morbihan, une autre en projet en Irlande.

De 1975 à 1983, les ventes sont passées de 162 à 1954 MF (+ 30 % en 1984) et les effectifs de 918 à 2.834 salariés dont 808 à l'étranger. 832 centres de beauté en 1983, dont 38 % à l'étranger. Expansion rapide.

Angoulême (avec ouverture d'une École technique d'esthétique en 1985), Cognac, Ruffec, Saintes, Royan, Rochefort, Thouars, Poitiers, Châtelleraut, Loudun...

❑ 2) AMFRA à Rochefort-sur-Mer

En 1977, la Sopari, filiale d'Elf, créa en collaboration avec des capitaux américains la société Amfra, fabriquant des gants chirurgicaux en latex auparavant importés des États-Unis. À l'origine, la matière première était traitée outre-Atlantique mais l'entreprise visait à s'émanciper de cette ultime dépendance en réalisant elle-même cette opération.

Amfra a bénéficié de diverses aides publiques : bâtiment mis à sa disposition par la municipalité, aide de l'Anvar, subvention du Fonds régional européen (1,7 MF).

50 salariés en 1980, 95 au début 1984.

❑ 3) ROUSSELOT à Angoulême

À l'état brut, le gaz de Lacq contenait trop de soufre, de l'éthane, du propane, du butane et de l'essence riche en benzène dont il fallait le purifier. Par nécessité, Elf se lança dans la chimie et pour survivre dut grandir, le développement de son raffinage lui en offrant l'occasion.

Cependant, après le rachat d'Antar en 1970 et la nationalisation de sa filiale algérienne l'année suivante, le groupe n'avait pas les moyens de supporter seul les investissements nécessaires. D'où l'association à 50/50 avec la CFP au sein d'ATO-Chimie (plastiques).

En 1977, ATO se lança dans la chimie fine en rachetant l'américain M & T Chemicals puis, en décembre, 68 % de Rousselot, convoités par BP.

Fondée en 1891, Rousselot est le premier producteur mondial de gélatine, le premier producteur européen de protéines pour nourriture animale et le premier producteur français de colles et adhésifs (Sader...). En 1983, ses ventes ont atteint 2,7 MdF et le résultat 61 MF. Les effectifs s'élèvent à 3.400 salariés dont 800 à l'étranger (essentiellement en Belgique et en Amérique du Nord).

L'usine d'Angoulême, environ 250 personnes, est spécialisée dans la fabrication de gélatines, dont les éléments essentiels sont les os dégraissés. La présence ancienne de Rousselot à Angoulême s'explique par la demande en colles (dont la gélatine était jadis un constituant essentiel) émanant de l'industrie papetière locale. Aujourd'hui, la gélatine possède trois débouchés principaux :

— la photographie : la gélatine est utilisée (de moins en moins) pour les pellicules ; elle subit la concurrence de produits haut de gamme et du support magnétique. Mais l'expansion de la photo médicale et amateur compense ce déclin.

— capsules pour l'industrie pharmaceutique ;

— gélatines alimentaires.

Très discrète, l'usine d'Angoulême a surtout fait parler d'elle pour la pollution d'un petit affluent de la Charente, les Eaux (jadis) claires, où l'on avait relevé des taux très élevés de nitrites et de phosphates (sans parler de la puanteur et de la poussière). Mais au cours des dernières années, l'usine a progressivement contenu ses nuisances dans des limites acceptables.

Fort profitable, Rousselot se trouva en 1983 au centre d'un conflit entre la CFP et ELF surgi à l'occasion du rachat par la société nationale des 50 % de la Française des Pétroles dans ATO. S'apprêtant à restructurer un secteur aussi difficile que celui de la chimie lourde, Elf n'entendait pas céder le moindre pouce de terrain. Chacun mit en avant ses complémentarités : les engrais, les élastomères, le formol du côté de la CFP ; les arômes alimentaires, les gélatines pharmaceutiques, les semences du côté Elf.

Ce dernier l'emporta. D'où absorption de Rousselot par Sanofi au début 1985.

❑ 4) DOMINE à Naintré (Vienne)

Cette usine spécialisée dans les équipements de forage fut reprise en octobre 1981 par Elf-Aquitaine et deux filiales : Foraid et Foraco.

Il s'agit là d'un des plus anciens sites industriels de la Vienne, situé sur le bas cours du Clain, au sud de Châtelleraut.

À partir de 1865, une coutellerie (maison Pagé) s'était installée au moulin de Domine. Elle eut son heure de gloire avant la guerre de 1914, employant jusqu'à 200 salariés, avant de décliner dans les années 20.

Elle fut reprise en 1930 par la famille Duteil qui développa la taillanderie de limes tandis que la coutellerie déclinait progressivement avant de s'éteindre vers 1950.

Dans les années 40, l'entreprise, transformée en SA Usine métallurgique de Domine, fut rachetée par une importante entreprise du Bâtiment et des travaux publics, la SIF-Bachy (Sondages Injections Forages - Entreprise P. Bachy). Spécialisée d'une part dans les fondations spéciales, notamment en sites urbains difficiles et pour la construction de métros, et d'autre part dans l'étanchéité des barrages, la SIF-Bachy employait 2 200 salariés en 1977 pour un chiffre d'affaires de 354 MF dont la moitié à l'étranger (présence dans 30 pays).

Après guerre, Domine se lança dans la fabrication d'échafaudages sous licence anglaise ainsi que de matériel de sondage et d'injection.

En 1961, l'usine attira sur le site un établissement de la Société filtres et crépines Johnston pour laquelle elle travaillait auparavant en sous-traitance.

Sous la direction de Charles Bachy, qui accédera à la présidence de l'Union patronale de la Vienne, l'ensemble comptera jusqu'à 500 salariés dans les années 70.

En 1979, la société Entrepose ⁵ racheta 80 % de la SIF-Bachy. La même année, l'Usine Métallurgique de Domine procéda à une première restructuration. L'activité fut répartie entre deux filiales :

— UMD-International : matériel de forage et d'injection, colliers pour échafaudages, traitement thermique des métaux ;

— Limes et râpes, dont la production était commercialisée par Durlach.

Le tout fut chapeauté par un holding assurant la gestion : la SIV (Services Industriels de la Vienne). Pour sa part, la Filtres et crépines Johnston acquit son indépendance totale.

Néanmoins, la situation s'aggrava rapidement et la direction fit appel en février 1981 à un cabinet d'organisation. Placées sous administration judiciaire en juin 1981, la SIV et UMDI déposaient leur bilan à la rentrée.

Dès le printemps 1981, la CGT s'était déclarée favorable à une reprise par Elf-Aquitaine. « S'inscrivant dans la dynamique du 10 mai », la CGT se porta comme toujours à la tête du combat des travailleurs. Déplorant de ne pas être associé aux discussions, le syndicat réclama la venue d'un ministre et une commission d'enquête sur l'ancienne direction. Considérant les perspectives pétrolières et géothermiques, la Confédération demanda également des moyens industriels et commerciaux accrus, un abaissement de la durée du travail, la cinquième semaine de congés payés, un développement du pouvoir d'achat et l'abaissement de l'âge de la retraite.

Le climat se durcit sérieusement avec l'encadrement et des divisions assez âpres apparurent au sein du personnel.

Comme aucun repreneur ne se présentait, Elf, prié d'aller au charbon, put imposer des conditions très dures : 53 préretraites, 110 licenciements et réembauche de 128 salariés. Licenciés et repêchés furent conviés à un vote le 2 novembre : 130 pour, 90 contre, 2 nuls.

Dès la reprise, Elf recentra l'activité sur deux domaines principaux⁶ :

— le matériel de forage et d'injection pour travaux publics ;

— le matériel de forage pétrolier sous licence texane.

Pour renouveler un matériel ancien, Elf équipa l'usine d'un atelier de métrologie moderne et de tours à commandes numériques.

Malheureusement, face à des pertes persistantes, Domine dut fusionner en septembre 1984 avec Foraco. Malgré l'apport des activités de cette dernière société (sondeuses pour forages hydrauliques), Domine procéda au licenciement de 30 salariés sur 148.

Laissée à l'écart de la restructuration, la société Limes et râpes, qui comptait 84 salariés au début 80, congédia ses 30 derniers employés en mars 1984 tandis que Filtres et crépines Johnston poursuivait normalement son activité (48 personnes).

❑ 5) DIVERS :

— Dans le domaine de la distribution de pétrole, Elf possède la société Pétroles Valet à La Rochelle.

— Dans celui de la distribution de gaz, Elf participe à hauteur de 35 % à la Compagnie française du méthane, qui exerce ses activités dans un quadrilatère Nantes-Orléans-Lyon-Périgueux, et à 30 % à la SIGAP-Ouest : centre remplisseur de bouteilles de gaz butane et propane à Niort-Saint-Florent (27 salariés).

⁵ Entrepose appartient au groupe Vallourec, 2^e producteur européen de tubes d'acier (Nord-Est 25, Usinor 25). Créée en 1935, elle a pour vocation principale la mise en œuvre des tubes : construction de canalisations, réseau de tuyauteries pour toutes industries, montage d'échafaudages, etc. Sa propre filiale, ETPM, se place au 3^e rang mondial pour la construction de plates-formes pétrolières maritimes. Entrepose a fusionné en 1982 avec les Grands Travaux de Marseille.

⁶ À côté d'Elf (46 %), on note la Sodecco (33 %), la SIF-Bachy et Solétanche, filiale à 25 % d'Entrepose, qui procéda à des essais d'injection du sol à Civaux.

- Elf détient le contrôle de la Société Rhin-Rhône dont la filiale Siteco (installation et entretien de chauffage) possède des agences à Angoulême, à Touvre (Charente), à Saintes et à Thouars.
- Elf contrôle également 30 % de UTEC, agence à La Rochelle.
- La société nationale s'est désengagée de Fils Charvet (cf. Compagnie Française des Pétroles).
- Elle détient 14,3 % de Locatel (Cf. CGE 6 CIT-Alcatel).

USINOR

La création d'Usinor par réunion de l'aciérie de Denain (groupe Denain-Anzin) et de l'aciérie de Montataire (groupe Forges et Aciéries du Nord et de l'Est) remonte à 1948. Elle s'effectua en vue de construire à Denain le premier grand train de laminage à chaud en France, équipement importé des États-Unis et bénéficiant d'une aide au titre du Plan Marshall.

Cette collaboration conduisit les deux sociétés-mères à se regrouper en 1964 puis à fusionner deux ans plus tard avec Lorraine-Escaut au sein de Denain-Nord-Est-Longwy (DNEL).

La nationalisation porta uniquement sur la société Usinor, épargnant sa société-mère DNEL et ses autres filiales, les plus importantes étant le holding suisse Magnésia (gisements de magnésie en Autriche) et Vallourec (tubes d'acier). À l'automne 1978, la puissance publique prit 64 % d'Usinor, en compensation des dettes de l'entreprise à son égard. Trois ans plus tard, toujours par compensation de créances, l'État porta sa participation à 76,5 %, celle-ci atteignant plus de 90 % par le biais des établissements publics et sociétés nationalisées.

□ 1) CHIERS-CHÂTILLON-GORCY à la Tricherie (86) :

C'est en 1979 que les Tréfileries et Câbleries de CCG passèrent sous le contrôle d'Usinor.

Cette société possède une tréfilerie sur l'axe Poitiers-Châtellerault. La présence quelque peu surprenante de cette unité est le fruit d'un repli opéré à la veille de la Seconde Guerre par la société ardennaise Lefort. Cette origine extérieure est du reste attestée par la présence d'une cité ouvrière (assez vétuste) accouplée à l'usine, chose assez rare dans la région.

Cette usine a traversé de multiples restructurations avant d'aboutir dans le giron d'Usinor. La Maison Lefort fut d'abord rachetée par la société des Hauts Fourneaux de la Chiers (du nom d'une rivière qui naît au Luxembourg et arrose Longwy avant de se jeter dans la Meuse).

Parallèlement, les Tréfileries de Neuves-Maisons-Châtillon (groupe Châtillon-Commentry-Biache, orbite Paribas) fusionnèrent en 1968 avec celles de Gorcey pour former les Tréfileries Châtillon-Gorcey. En 1971, Paribas lança une OPA sur la Métallurgique de Gorcey (famille Labbé) qui détenait entre autres 41 % de ces Tréfileries Châtillon-Gorcey. Puis Paribas paracheva sa manœuvre en rachetant le contrôle des Hauts Fourneaux de la Chiers aux groupes belges Bruxelles-Lambert et Cockerill. Enfin, en 1977, Paribas fusionna les tréfileries des Hauts Fourneaux de la Chiers avec celles de Châtillon-Gorcey.

L'usine de la Tricherie emploie actuellement environ 90 salariés contre une centaine au début des années 1970. Il s'agit d'un secteur fragile où Usinor a récemment annoncé des licenciements.

□ 2) HUET & LANOË [remanié en mai 2008] : négoce de produits sidérurgiques et annexes :

Depuis 1978, Usinor possédait une participation dominante de 42,6 % dans Huet & Lanoë. En 1981, le groupe rétrocéda cette participation (et quelques autres) à Nord-Est, son ex-société-mère, en échange de 25 % dans Vallourec (cf. Elf-Aquitaine - Domine).

Le siège de Huet & Lanoë se trouve à Tours. La société dispose d'établissements répartis dans un quadrilatère Le Mans, Blois, Bordeaux et Nantes. Elle emploie environ 900 salariés - C.A. 1983 : ordre de 700 MF.

— Vienne : Huet & Lanoë s'est d'abord implantée à Châtellerault (agence antérieure à 1947) puis à Poitiers, route de la Casette, en bordure de la voie ferrée. Un nouveau magasin fut ouvert en 1983 à la Pointe-à-Miteau (Poitiers-Sud) portant les effectifs à une cinquantaine de salariés.

La société possédait également un magasin de bricolage à l'enseigne « Faites-le-vous mêmes », situé rue de l'Intendant-Le Nain, qui fut le premier magasin de bricolage en libre-service de la ville mais il était conçu à l'ancienne sur plusieurs niveaux, mal placé (porte de Paris) et médiocrement accessible (parking public de l'autre côté de la rue), en sorte qu'elle dut le fermer en 1982 (actuel Rogaray).

En outre, elle a repris en septembre 1982 la partie des Éts Delétang, située bd Jeanne-d'Arc (quincaillerie, outillage, sanitaire, électroménager, TV) — fermée début 1985 pour laisser place à un Intermarché — et avec elle les Éts Caplain, vieille maison poitevine créée avant guerre et spécialisée dans les fournitures industrielles (une cinquantaine de salariés sur la Z.I. de la République, avec succursale à Châtellerault) ;

— Deux-Sèvres : deux établissements à Niort et plus récemment à Thouars. Rachat en 1977-78 de la société Reyé, de Parthenay : négoce de produits sidérurgiques, une douzaine de salariés.

— Charentes : rachat en 1979, par apport des Éts Hervé Delage acquis deux ans plus tôt, de la société Paul Dambier, négoce de matériaux de construction, de sanitaire et de produits sidérurgiques. Succursales à Angoulême et Champniers (regroupées en 1983 sur la Z.I. n° 3), Cognac, Chalais et, depuis 1983, La Rochelle-Ouest. Effectifs : 76 personnes avant 11 licenciements en septembre 1983.

Point de vente Huet & Lanoë à La Rochelle.

Caplain, Delétang, Reyé, Dambier (maire de droite de Champniers) — on pourrait tout aussi bien citer René Monory de Loudun, négociant en combustibles et machines agricoles — autant d'hommes appartenant à une classe très répandue dans la région, une bourgeoisie comprador fragilisée par la crise ou bien à la merci d'un problème de succession. Souvent partis de peu de choses, dans un milieu peu dynamique, ces hommes ne sont pas nécessairement blâmables mais ils ne suffirent pas à bâtir l'avenir d'une économie.

□ 3) Agence de vente LONGOMETAL sur le port de La Pallice à La Rochelle.

SACILOR

(Aciéries et laminoirs de Lorraine)

Groupe nationalisé par conversion de créances à 76,9 % à l'automne 1978 puis en quasi totalité en 1981.

L'histoire de Sacilor est celle de retards successifs dus à la volonté des De Wendel de conserver leur hégémonie.

En 1949 déjà, quand il avait fallu créer la Sollac (Lorraine de Laminage continu) en vue de construire un grand train de tôles à chaud homologue d'Usinor-Denain, Wendel avait choisi des associés de seconde zone (Dilling, Longwy, Marine & Homécourt et deux sociétés apparentées : Carnaud et Gueugnon) et aucun apport d'actifs n'eut lieu pour faciliter une restructuration.

Au contraire, en 1950, plusieurs sociétés (Rombas, Marine & Homécourt, Micheville et Pont-à-Mousson) avaient fusionné une partie de leurs usines dans Sidelor (Union sidérurgique lorraine).

La création de Sacilor remonte à 1964 et résulte d'une association entre Wendel et Sidelor pour l'installation d'une aciérie à oxygène et d'un train à fer marchand.

Enfin, en 1968, Wendel accepta de fusionner avec Sidelor à l'invite de l'État qui apportait à l'appui des arguments sonnants et trébuchants.

Alors qu'Usinor avait installé dès 1960 à Dunkerque une sidérurgie sur l'eau performante s'approvisionnant en minerai de fer importé (Mauritanie), Wendel-Sidélor présentait la particularité d'utiliser du minerai phosphorique lorrain à basse teneur, extrait de ses propres mines. D'où la construction du complexe de Fos au début des années 1970, dans lequel Usinor acceptera d'entrer à hauteur de 47 % à l'invite des pouvoirs publics pour épauler Sacilor défaillant.

En 1975 enfin, Wendel-Sidelor absorba Marine-Firminy, l'ensemble étant contrôlé à 60 % par la famille Wendel dont les intérêts sont regroupés au sein de la Compagnie lorraine et financière (ex-Petit-Fils François de Wendel et future CGIP - Compagnie générale d'industrie et de participation).

Comme d'habitude, la nationalisation de Sacilor en 1978 et 1981 épargna la société-mère CGIP et ses nombreuses filiales⁷.

❑ 1) BARBOT à La Haye-Descartes (37)

En août 1980, le groupe Fillod (Sacilor 75 %) dut intervenir dans le sauvetage des Éts Barbot de La Haye-Descartes (Indre-et-Loire). Cette entreprise, spécialisée dans la construction de bâtiments métalliques, employait alors 963 salariés, dont 550 à 600 à Descartes, plus une bonne centaine d'artisans en sous-traitance. Une grande partie des effectifs était recrutée dans le nord de la Vienne, d'où la déclaration suivante de René Monory, sénateur-maire de Loudun, alors ministre de l'Économie et aujourd'hui professeur de libéralisme, extraite d'une lettre au maire de Dangé (Vienne) : « J'ai demandé au CIASI de déployer des efforts exceptionnels (*sic*) pour faciliter une solution de reprise... J'ai proposé aux repreneurs éventuels des concours financiers tels que son financement ne devrait pas constituer un obstacle » (*La Nouvelle République*, 13 août

⁷ Au 31 décembre 1983, la situation nette de la CGIP (ce qu'elle possède moins ce qu'elle doit) dépassait 1,2 MdF. Ses deux principales filiales sont CAP-GEMINI-SOGETI, importante société de logiciels détenue à 30 %, et un holding hollandais, Oranje-Nassau, détenant des intérêts dans l'immobilier et le pétrole. Bénéfice : 31 MF contre 88 MF en 1982. Environ 20.000 salariés continuent à dépendre étroitement des de Wendel.

1980). Le groupe Fillod, qui fut préféré à l'entreprise bordelaise Desse, traverse aujourd'hui de très graves difficultés.

❑ 2) NOZAL - DAVUM

Nozal est une filiale commerciale de Sacilor spécialisée dans le négoce de produits sidérurgiques. Elle possédait une agence à Vendevre (N.-O. Poitiers) transférée à Poitiers à la suite du rachat de Davum à Saint-Gobain en mai 1981 : agences à Poitiers-Nord (environ 40 salariés en 1983) et bureau commercial à La Rochelle.

❑ 3) HUET & LANOË : la Société métallurgique et navale de Normandie, ex-filiale du groupe Empain-Schneider, devenue fin 1982 filiale de Sacilor, détient 16,6 % de Huet & Lanoë.

❑ 4) SIETAM : participation minoritaire de Sacilor dans cette société qui a repris une partie des activités d'Air Industrie à Angoulême (Cf. Saint-Gobain).

RENAULT

[oublié contrôle jusqu'à fin 1984-début 1985 des Rapides du Poitou via la STAM-Mondragon]

Les Usines Renault furent nationalisées sans indemnité le 16 janvier 1945 pour « commerce avec l'ennemi ».

Alors qu'il avait manifesté ses réticences à l'égard du réarmement français, Louis Renault, notoirement vichyste, avait en effet livré pour plus de 6 MdF de matériel à l'occupant entre 1940 et 1943: dès l'été 1940, il mit sur pied un atelier qui permit la réparation d'une centaine de chars pendant la guerre. En outre, il livra de nombreux camions à la Wehrmacht (10.184 en 1942, 5.267 en 1943), s'empressant de redémarrer Billancourt après les bombardements de la RAF en mars 1942 et avril 1943. Satisfait de cette ardeur, Sauckel renonce à prélever des hommes pour le STO chez Renault. Quant à François Lehideux, neveu de Louis Renault et ancien directeur de la firme, il occupa de hautes fonctions à Vichy où il militait en faveur de la rénovation industrielle et de la coopération économique européenne (projet d'une automobile franco-germano-italienne...).

Il arrive encore que cette nationalisation soit présentée comme une spoliation des héritiers légitimes et comme une sanction à laquelle Louis Renault eut peut-être échappé s'il avait eu la chance de survivre, à l'instar de Marius Berliet qui rentra dans ses meubles après que les usines de Vénissieux aient livré 2 320 camions à la Wehrmacht.

À vrai dire, Louis Renault était respecté comme industriel mais détesté comme patron.

Il avait construit sa première automobile en 1898 et s'était rapidement imposé à ses deux aînés (dont l'un se tua en 1903 aux Minières, à une trentaine de km au sud de Poitiers, lors de la course Paris-Madrid).

Dès le début du siècle, ayant saisi l'occasion d'une commande massive de taxis refusée par ses confrères, Renault s'était lancé dans la production en série en introduisant des éléments de taylorisme, cause des premières grèves. Ce tremplin ne fut pas utilisé pour lancer un modèle populaire unique du type Ford T. À la veille de 1914, avec 5.000 véhicules/jour, Billancourt assurait le dixième de la production française, à égalité approximative avec Peugeot.

Forte consommatrice de produits de série (moteurs, armes, obus) fabriqués par une main-d'œuvre peu qualifiée (femmes, jeunes, coloniaux), la guerre accéléra considérablement la mécanisation, facilitée au demeurant par le resserrement des liens avec les États-Unis. Renault fabriqua des obus par décolletage, des camions, des moteurs d'avion et, à partir de 1917, des chars légers.

Dépassé dans les années 1920 par Citroën qui poussa plus loin l'assimilation des méthodes américaines, la firme de Billancourt reprit la tête dans les années 1930. Grâce à sa prudence technique et commerciale, à ses diversifications (camions, blindés, moteurs d'avion + tracteurs agricoles), Renault avait mieux résisté à la crise. À l'usine de Billancourt constamment agrandie (occupation de l'île Seguin à partir de 1929) vint s'ajouter l'usine du Mans. Mais le climat social resta mauvais. En 1938, avec l'aval des autorités nouvelles, Louis Renault prit sa revanche sur le Front populaire en licenciant 2.000 salariés sur 38.000 à la faveur d'une nouvelle grève avec occupation.

Cependant, à la veille de la guerre, la motorisation de la France restait faible et le parc vieillit beaucoup pendant l'Occupation.

À la Libération, la Régie concentra intelligemment son effort sur la 4 CV alors que Louis Renault misait sur la construction d'une 11 CV. Avec ce modèle, clandestinement conçu en 1941-42 et lancé en 1946, sorte de Volkswagen du pauvre ou de FIAT du

riche, la Régie prit de vitesse Panhard, pressenti par les pouvoirs publics pour construire le modèle populaire (Dyna), et entra en concurrence directe avec la 2 CV Citroën.

QUAND RENAULT ÉTERNUE, LA FRANCE S'ENRHUME

Renault devint alors un symbole du néo-capitalisme français. Utilisant des méthodes particulièrement typiques de la nouvelle industrie, la firme fut l'objet de toutes les attentions de la part du syndicalisme et des sociologues. Les premières machines-transfert apparurent pour la fabrication de la 4 CV (machine déplaçant une pièce en la positionnant correctement face à une série de têtes d'usinage). Dès 1954, Renault adopta la Méthode-Temps-Mouvements qui, sur la base d'enregistrements filmés, prétendait perfectionner la parcellisation du travail. (La lutte de classes existe-t-elle ?). En contrepartie, la Régie versait des salaires élevés, améliorait la couverture sociale, instaura en 1955 la troisième semaine de congés payés (généralisée au pays l'année suivante), puis la 4^e semaine en 1962, ce qui valut à Pierre Dreyfus d'être convoqué par un Pompidou fort mécontent. Mais, déjà, la Régie veillait sur son indépendance. Après plusieurs extensions de Billancourt et un développement considérable du Mans, il fallut construire Flins (milieu des années 50), Cléon (début des années 1960), Sandouville et Douai (début des années 1970).

En 1970, stimulée par la dévaluation du franc, la Régie réalisa près de 59 % de ses ventes à l'étranger (soit 680.639 unités, + 29,5 % sur 1969).

Forteresse ouvrière, bastion de la CGT, laboratoire social, Renault fut simultanément englobé dans le culte de la marchandise-vedette (« Les Français aiment la bagnole », lance Pompidou. « Renault roule plus vite », renchérit la CGT) tandis que les gauchistes en faisaient la cible de leur activisme, depuis Sartre sur son tonneau jusqu'à l'assassinat de Pierre Overney.

« ÉCHANGE HAUT SALAIRE CONTRE TRAVAIL À LA CHAÎNE »

Le modèle Renault était en réalité fragile. Socialement, la gestion des conflits s'était ordonnée autour de la négociation sur les salaires, le temps libre et les cadences. En revanche, les questions d'organisation du travail, de définition des produits et généralement toute la gestion furent exclues de la discussion. C'est le pacte caractéristique de l'après-guerre, d'un certain blocage de la société, mal adapté à la prise en compte par le sommet des problèmes humains, peu favorable à une compréhension par la base des impératifs du marché.

Le miroir se brisa avec les grandes grèves d'O.S. entre 1969 et 1973 (en particulier au Mans, en 1971). La proportion d'O.S. atteignait 75 % des productifs en 1974. Absentéisme, turnover, voire dans certains cas extrêmes, sabotage de l'outil de travail, étaient le pain quotidien de la chaîne. En quelques années, on passa du prolo parisien idéalisé par le stalinisme français et inlassablement célébré par le grand penseur Yves Montant et Francis Lemarque, au ras le bol de l'O.S., éventuellement immigré, chanté par François Béranger (« Anasthasie, l'ennui m'anesthésie », puis, avec la crise, « Mamadou m'a dit, quand on a pressé le citron, on peut jeter la peau »).

Au début des années 1970, les expériences des constructeurs automobiles suédois et américains (il n'était pas encore question du Japon) aboutirent à de spectaculaires progrès : une meilleure valorisation des capacités individuelles, un développement du sens des responsabilités permirent notamment d'éliminer une surveillance coûteuse et d'améliorer la qualité. Le patronat français s'en inspira pour lancer de timides tentatives de recomposition et d'enrichissement des tâches.

Le syndicalisme, essentiellement dans ses fractions non archaïques, entama enfin la réflexion sur l'organisation du travail. Les réticences étaient profondes : les gains de productivité ne se seraient pas traduits par des améliorations salariales ; on accusait la firme de les accaparer ; on ignorait les impératifs de l'investissement. On redoutait comme toujours une réduction des besoins de main-d'œuvre sans oser affronter encore le spectre de l'usine robotisée.

Successivement, les médias furent obnubilés par de multiples phénomènes qui étaient autant de manifestations de la crise des rapports de production :

— grèves-bouchon catégorielles à répétition à la fin du giscardisme (où les caristes acquièrent une certaine réputation)

— problèmes de qualité : la corrosion puis le temps passé aux retouches : 13 % du temps de fabrication à Billancourt, ce qui n'empêche pas une moyenne de 2,5 défauts par véhicule livré et de 3 défauts à corriger lors dès 10.000 premiers km.

DU MODÈLE UNIQUE À LA GUERRE DES GAMMES

Sur le plan commercial, la politique se compliqua progressivement. Au départ, dans un pays peu motorisé, la Régie put concentrer son effort sur un véhicule bas de gamme de grande série. Dans un second temps, Renault sut faire heureusement évoluer ce créneau populaire avec la Dauphine (1956-1971), les Floride et Caravelle (1959-1968), la R 4 (1961-) et la R 5 (1962-1976). Évolution plus délicate qu'il n'y paraît puisqu'elle sera ratée par Citroën : l'Ami 6 visera trop bas et la Dyane apparaîtra comme une version peu convaincante de la 2 CV. Le quai de Javel filait déjà un mauvais coton.

Un épisode marqua tout particulièrement cette guerre des gammes. Peugeot, qui jusque là pratiquait la monoculture dans le haut de gamme moyenne (203, 403, 404) réussit en 1965 une manœuvre remarquable avec le lancement de la 204. Considérée comme le prototype de la voiture moyenne européenne, la 204 attira vers la marque une clientèle aux moyens plus limités, en particulier les automobilistes auparavant équipés de R 8, Simca 1.000 et Ami 6 qui ne trouvaient pas de modèles immédiatement supérieurs chez Renault, Simca ou Citroën. Ceux-ci ne pouvaient rester sans réaction.

On saisit l'engrenage qui les entraîne. Simca répliqua adéquatement avec la 1100 mais Citroën, qui n'offrait rien entre l'Ami 8 et la DS, réagit bien tardivement (1970) avec la GS, dont le succès sera long à se dessiner. Avec la R 12 en 1971, la réponse de la Régie ne fut pas non plus d'une rapidité foudroyante mais le succès fut immédiat.

Sur le haut de gamme — avec lequel on construit une image de marque et souvent les profits —, la Régie connut d'abord un succès médiocre avec la Frégate (1951-1960) mais réagit bien avec la R 16 (1965-1980). Le contre de Peugeot fut la 504, un modèle vedette.

En revanche, en 1972, la firme de Sochaux ne réussit pas la percée escomptée avec la 104, très nettement battue par la R 5, tous modèles renouvelant le créneau de la Mini Austin (1959).

Cette guerre de position se prolongea par la multiplication des versions de chaque modèle : cylindrées, essence, diesel, turbo, variantes de carrosseries... la différenciation entre bi-corps et tri-corps constituant une fracture supplémentaire⁸. Plus utilitaire, le bi-corps est mal toléré à partir d'un certain standing tandis qu'inversement, l'introduction du tri-corps peut briser la continuité de la gamme (par exemple, de la R 5 à la R 9). Une solution mixte consiste à installer une cinquième porte épousant une esquisse plus ou moins prononcée de malle arrière (cf. Ford Escort). Mais Renault tarda à introduire cette

⁸ Est dite tri-corps ou trois volumes, une voiture dont la malle arrière constitue un espace distinct au même titre que l'habitacle ou le compartiment-moteur : par exemple, la R 9 et la R 18 par opposition à la R 5 et à la R 25).

solution qui eut permis d'éviter le doublonnage R 9/R 11 pour l'adopter enfin sur la R 25.

« TOUS LES ANS, UN NOUVEAU PAYS, UNE NOUVELLE USINE, UN NOUVEAU MODÈLE »

Cette segmentation à l'infini du marché s'avéra lourde de conséquences : les grands constructeurs se disputèrent tous les créneaux. Les petits fabricants, certains spécialistes furent menacés ou éliminés. Les firmes survivantes lurent conclure des accords pour la fabrication en commun d'organes invisibles. Il fallut exporter, c'est-à-dire, bien souvent, s'implanter industriellement à l'étranger pour contourner les barrières douanières et distribuer du pouvoir d'achat sur place. Le marché intérieur de chaque constructeur se trouva alors envahi par les modèles étrangers tandis que les nouveaux modèles devaient concilier les goûts disparates des diverses clientèles nationales. La stratégie devint un cocktail fragile entre l'amélioration de la productivité (technologie et dialogue social), la poursuite de l'internationalisation et le renouvellement de la gamme. Dès lors, il y a parfois loin de la coupe aux lèvres, du slogan qu'on prête à Bernard Hanon (« Tous les ans, un nouveau pays, une nouvelle usine, un nouveau modèle ») à l'annonce par la Régie d'un déficit de 12,5 MdF en 1984.

La stratégie récente de Renault est l'histoire même d'un découplage entre ces éléments. En 1979, en rachetant ABIC, 4^e constructeur américain, la Régie n'avait ni la gamme ni la productivité adaptée aux États-Unis. La firme introduisit des R 5 au rythme très modeste de 30.000/an. Les R 4, R 6, R 12, R 14 étaient invendables. La R 18 fut un échec, les ambitions de la Fuego sont modestes, le haut de gamme était inexistant. Renault dut attendre 1981 et la R 9, construite à Douai avec des moyens modernes, pour introduire aux États-Unis un véhicule adapté (AMC commença à fabriquer la R 9 Alliance en 1982). La R 11 comme on sait, mord surtout sur le marché de la précédente. Face au glissement du marché américain vers le haut de gamme, la Régie se trouve à nouveau désarmée : les tests pour l'introduction de la R 25 se sont avérés négatifs, l'importation de l'Espace a été reportée sine die et Renault n'espère plus qu'en la future R 19 prévue pour fin 1985.

Lancée dans une fuite en avant, la Régie a laissé vieillir sa gamme. L'introduction de la FIAT Panda, des Ford Fiesta Breack, de la petite Opel reléguèrent la R 4 lancée en 1961 au rang de caisse à savon tout juste acceptable par les Ponts et Chaussées. La R 5, lancée en 1972, n'a pas été modernisée à temps. Un trou évident, subsiste entre R 4 et Super 5 d'une part, R 9 et 11 de l'autre. Quant au haut de gamme, heureusement ressuscité par la 25, il s'était littéralement effondré entre 1981 et 1983, la production totale de R 18 baissant de 31 % (- 27 % à l'export), celle de R 20 de 30 % (- 70 % à l'export) et celle de R 30 de 56,5 % (- 73 % à l'export).

Face à cet enchaînement d'erreurs, on est frappé en épluchant les rapports annuels de la Régie par l'abondance des dissimulations : à ce stade, la volonté de tromper ne se distingue plus de l'autoaveuglement. Statistiques en nombre d'unités vendues et non en valeur, absence de comparaisons pluriannuelles, disparition immédiate des pays abandonnés pour cause d'insuccès, suppression des ratios financiers au moment où ils se dégradent, etc.

À l'évidence, le déficit de la Régie est la manifestation d'une crise ancienne et certains éléments du redressement sont déjà en place. Mais la Régie ne pourra pas faire l'économie d'une révolution culturelle élémentaire : regarder les choses en face.

Au début 1984, Renault estimait le nombre de personnes travaillant en Poitou-Charentes, soit dans son usine d'Ingrandes (alors 670), soit dans ses 440 entreprises ou agences, à 4.710.

□ 1) LES FONDERIES DU POITOU à Ingrandes :

Filiale à 100 % de Renault, les Fonderies du Poitou emploient au début 1985 780 salariés à la fabrication de culasses et de carters-cylindres.

L'usine est située au nord de Châtellerault, dans l'ancien camp US de Saint-Ustre, entre la R.N. 10 et la voie ferrée. La décision, prise en 1977, est à inscrire dans le processus de déconcentration de Billancourt. Historiquement, ce site avait rassemblé l'essentiel des fabrications nécessaires à la construction d'une automobile. Avec le développement de la production, il a fallu éclater dans l'espace l'appareil industriel. Pour des raisons techniques, les usines de carrosserie sont restées juxtaposées aux unités de montage. Il s'agit là d'ensembles considérables qui n'ont pas quitté les zones mécaniciennes traditionnelles (hormis Citroën à Rennes). En revanche, la décentralisation fut beaucoup plus poussée pour les usines de mécanique (type Fonderies du Poitou ou Peugeot-Talbot à La Rochelle) et les équipementiers.

La construction d'Ingrandes commença en 1978. Elle a représenté un investissement de 500 MF. Renault a bénéficié d'une prime de la Datar mais d'aucune aide régionale, sinon l'aménagement et la mise à disposition du terrain par la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Vienne et un prêt de la Sodecco.

Les Fonderies du Poitou sont entrées en production le 6 janvier 1981 pour les culasses et le 19 mai pour les carters-cylindres. L'usine atteint désormais sa vitesse de croisière :

— 5.500 culasses/jour, soit 50 t. d'aluminium ;

— 5.000 carters-cylindres/jour, soit 180 tonnes de fonte grise provenant de découpes de carrosseries fondues dans un four électrique à induction de 38 t.

Journellement, l'usine consomme 230 t de sable : 90 t sont régénérées selon un procédé Saint-Gobain, le reste est évacué dans des carrières voisines (bois de Vératon, commune de Saint-Rémy-sur-Creuse).

L'usine pratique la fonderie sous pression : elle obtient ainsi des pièces complexes avec une précision qui permet de limiter l'usinage ultérieur. Ces opérations sont largement automatisées et l'ambiance très différente des fonderies traditionnelles mobilisant une main-d'œuvre nombreuse dans des conditions souvent pénibles.

Sur 780 salariés, l'usine comprend une centaine de femmes, en majorité affectées à la production. Les niveaux de qualification recherchés, en particulier électroniciens et électromécaniciens capables de dépanner les automates, ont causé quelques difficultés de recrutement. La moyenne d'âge est très jeune et les immigrés inexistant.

Comme salariés d'une filiale, les employés ne bénéficient pas de tous les avantages maison.

Par ailleurs, afin en particulier de profiter des tarifs électriques favorables, l'établissement fonctionne en continu, « désacralise » les samedis et les dimanches, et utilise au maximum la période estivale. En somme, comme l'a déclaré M. Monory, du « social adapté à l'époque moderne ».

L'entreprise exporte déjà vers les filiales étrangères de Renault en Espagne et en Turquie et à destination de l'entreprise Guanacevi au Mexique.

En 1983, elle a distribué sur place pour environ 7 MF de sous-traitance en transport, restauration, gardiennage, nettoyage. Les entreprises concernées sont aussi bien locales (Transports Lafond, de Jaunay-Clan) qu'internationales (Sodexho pour la restauration).

❑ 2) LE RÉSEAU

La Régie contrôle en pleine propriété plusieurs succursales :

— Charente : garage auto et utilitaires légers au Gond-Pontouvre, garage véhicules industriels à Angoulême-sud (environ 160 salariés au total) ; garage matériel agricole à Nersac (situé avant 1980 route de Saintes à Angoulême) (environ 45 salariés)

— Charente-Maritime : garage matériel agricole à Saintes. Rachat fin 1984 d'une partie de la concession Saintes-Poids lourds en liquidation de biens (garage situé route de Rochefort, 18 salariés).

— Vienne : prise en location-gérance (8/84) puis rachat (10/84) du garage Munaux, concession RVI à Poitiers-Nord avec succursale à Châtelleraut (85 salariés environ).

D'autre part, la Régie est propriétaire depuis 1970 de la Société Europcar, spécialisée dans la location de voitures, qui dispose d'agences dans les principales villes de la région.

❑ 3) En 1970, Renault avait acquis 50 % de Brissonneau et Lotz, propriétaire depuis 1956 de l'usine de matériel ferroviaire de La Rochelle-Aytré. En 1972, Renault abandonna cette participation.

[oublié contrôle des Rapides du Poitou, via la STAM (Mondragon)].

❑ RETOMBÉES :

À côté du réseau d'indépendants qui sont concessionnaires ou agents Renault, on note un certain nombre d'établissements industriels locaux travaillant pour la Régie. Voici les principaux :

— Charente :

— La Société industrielle L.A. Chaignaud, 1.250 salariés à La Rochefoucauld : spécialisée à l'origine dans la pantoufle, cette entreprise a créé un département automobile qui représente aujourd'hui environ le quart de son chiffre d'affaires. Elle fabrique notamment les sièges de la R 11 et le coffre en aiguilleté de la R 25.

— OMIA-Secomat, 250 salariés à Saint-Yrieix : a livré des chaînes complètes de traitement de surface, notamment pour Renault-Le Mans.

— Air Industrie, Angoulême : idem (cf. Saint-Gobain).

— Charente-Maritime :

— CAV - Roto Diesel, + 320 salariés à La Rochelle : pompes à injection pour Diesel.

— Foggini, une centaine de salariés à Rochefort : pièces en plastique injecté pour l'automobile, notamment planches de bord de la R 11, divers accessoires pour R 25 et Alpine Renault.

— Deux-Sèvres :

— Heuliez à Cerizay : carrosseries de R 5 (puis Super 5) Van et Turbo. R 25 grand luxe allongées, au rythme de 20 unités/jour.

Par ailleurs, Heuliez a signé fin 1982 un accord avec RVI pour la fourniture d'ensembles mécaniques d'autobus (châssis, moteur, boîte, pont). Jusqu'alors, Heuliez, qui représente 17 % du marché français, utilisait essentiellement des ensembles mécaniques Mercedes.

— Ces diverses activités ont des retombées sur Farnier-Pénin, environ 230 salariés à Bressuire, spécialisé dans la fabrication de baies vitrées pour véhicules, etc.

— Vienne :

— Jaeger à Châtelleraut : cf. Matra.

— AEF, environ 460 salariés à Chasseneuil-du-Poitou : l'usine fabrique des chemises et des pistons, en particulier pour Renault et certaines de ses filiales (Alpine, RVI, Bernard Moteurs). Mais la Régie a progressivement réduit ses commandes à la suite de la mise en route d'une filiale à Thionville dite Mosellane de Mécanique. Celle-ci a débuté la fabrication de pistons en 1981, considérablement augmenté ses effectifs en 1982 et avait mis en place fin 1983, 5 des 7 lignes d'usinage prévues.

C'est une cause importante des difficultés d'AEF.

SEV-Marchal, environ 880 salariés à Châtelleraut : moteurs et timoneries d'essuie-glaces avant et arrière, moteurs de refroidissement. En 1984, l'établissement a réalisé 70 % de ses ventes en France (dont 45 % avec Renault) et 30 % à l'export (dont 40 % avec AMC, la filiale américaine de la Régie).

— Fabris Frères, 375 salariés à Châtelleraut : usinage de pièces de fonderie d'abord pour le matériel agricole puis, à partir de 1975, également pour l'automobile. Production pour plusieurs constructeurs, notamment Renault : collecteurs, pièces-moteurs (carters, corps de pompe, boîtiers, moyeux), etc.

— Gersteen à Chiré en Montreuil (Vouillé) et Iso Delta à Amberre (Mirebeau) : volants pour la Régie et autres accessoires.

Dans sa lettre de conjoncture régionale, la Banque de France estime que la sous-traitance automobile connaît une situation de sureffectif structurel.

SAINT-GOBAIN

Avec Saint-Gobain, nous abordons la charrette des nationalisés de 1982.

Il s'agit là d'une firme vedette qui se classe au 31^e rang européen et au 11^e rang français. En 1983, ses ventes ont frisé les 58 MdF (dont 65 % à l'étranger) et le bénéfice s'est élevé à 724 MdF. Le groupe emploie 70.000 personnes en France et 63.600 à l'étranger. Saint-Gobain est implanté dans seize pays et commerce avec une centaine d'autres.

L'activité se répartit en dix grandes branches, soit, par ordre d'importance : BTP et assimilés (Sobéa, Entreprise Saunier-Duval, SGE...), isolation (Isover), vitrage, canalisation et mécanique (Pont-à-Mousson), papier-bois (Cellulose du Pin, ROL...), conditionnement (bouteilleries-gobeletterie), fibres de renforcement (Vétrotex), réfractaires et divers.

La formation du groupe par rapprochement de Saint-Gobain et de Pont-à-Mousson s'opéra en trois étapes. D'abord, en 1966, Suez et Pont-à-Mousson conclurent une alliance étroite, chacun devenant l'actionnaire dominant de l'autre. Ensuite, en 1968, Saint-Gobain passa sous le contrôle de Suez auquel appui avait été demandé pour faire face à l'OPA de BSN. Enfin, en 1970, Suez évince en douceur Arnaud de Vogüé, patron de Saint-Gobain, pour fusionner les deux groupes sous la tutelle de Pont-à-Mousson.

Pour justifier la fusion et forger une identité commune, l'accent fut alors porté sur la complémentarité des deux groupes en vue de la conquête du marché de l'urbanisme. En vérité, ce concept était loin de résumer les activités des deux firmes, toutes deux issues d'une longue histoire.

SAINT-GOBAIN

La Compagnie de Saint-Gobain trouve son origine dans la Manufacture royale des glaces fondée en 1665 sous les auspices de Colbert. Celle-ci reçut un privilège pour l'aider à battre en brèche le monopole des maîtres-verriers vénitiens. La Compagnie ne s'implanta à Saint-Gobain (Aisne) qu'en 1692-1695.

Peu de sociétés privilégiées survécurent longtemps, Saint-Gobain étant la seule qui soit parvenue jusqu'à nous, cela malgré une faillite en 1702. Elle fut alors renflouée par des traitants (banquiers et financiers), treize actionnaires se partageant le capital divisé en 24 sols, eux-mêmes fractionnés en 12 deniers. Assez vite, les parts passèrent par alliance entre les mains des familles nobles : celles-ci se contentèrent d'un prélèvement modéré sur les bénéfices, de sorte que Saint-Gobain put persévérer à l'abri de son monopole, régulièrement renouvelé jusqu'à la Révolution malgré de vives protestations. En 1830, Saint-Gobain comptait 204 actionnaires dont certains possédaient des parts infimes (1/16 de denier).

À partir de 1806, la Compagnie se lança dans la fabrication de la soude nécessaire à ses verreries et devint progressivement un grand groupe chimique (engrais, carbochimie puis pétrochimie). En 1962, Saint-Gobain dut conclure une alliance avec Péchiney, puis se retira finalement de la chimie en 1969-1971, en échange d'une participation dépassant 10 % dans Rhône-Poulenc.

Au fil des ans, d'autres diversifications vinrent s'ajouter : la filière bois-papier, les réfractaires, les isolants, les fibres de renforcement, l'énergie nucléaire.

PONT-À-MOUSSON

Le groupe Pont-à-Mousson trouve quant à lui son origine dans une usine créée en 1854 à Pont-à-Mousson pour exploiter des mines de fer récemment découvertes. Développée par Xavier Rogé puis Camille Cavallier, l'entreprise établit rapidement une position dominante dans le domaine des canalisations de fonte (réseaux urbains d'eau potable). Après la guerre de 1870, Pont-à-Mousson commença à exporter surtout vers l'Allemagne, la Suisse et un peu en Belgique. Ces pays ayant développé leurs propres fonderies, l'entreprise mussipontaine dut rechercher des débouchés plus éloignés à partir des années 1880 : Espagne, Italie, Pays-Bas, Égypte. Puis, au début du siècle, pour fuir les concurrents britanniques, belges et allemands, vers la Suède, la Norvège, la Chine, le Japon, l'Argentine et le Chili.

En 1927, le tuyautier lorrain exporta 67 % de sa production.

Craignant des surcapacités au niveau mondial et mettant en garde contre le maintien en activité d'installations vétustes, Roger Martin entreprit de dégager Pont-à-Mousson de la sidérurgie (cession en 1965 au groupe Arbed de la participation dans Hadir, retrait de la Sollac et de Sacilor...). Adieu rails, poutrelles et tôles : la firme préféra se recentrer sur des produits transformés plus sophistiqués :

- les canalisations en acier, en plastique ou en amiante-ciment ;
- les produits-aval : plaques de voierie, bornes d'incendie, vannes, robinetterie, compteurs d'eau et de gaz, traitement d'eau (Générale d'épuration et d'assainissement), chauffe-eau et chaudières (Saunier-Duval) ;

- les produits pour le bâtiment : toitures en éverite ;

- l'entreprise : pose de canalisation... ;

et des activités diverses : engrenages, transmissions, systèmes de freinage, chemises-moteur, machines pour la transformation des plastiques, traitement de l'air (Améliorair-Tunzini).

LE MARCHÉ DE L'URBANISME

La fusion des deux groupes réussit pleinement : les vitres et miroirs, les isolants et les panneaux de particules de Saint-Gobain se mariaient parfaitement aux canalisations, compteurs et autres de Pont-à-Mousson. Une participation de 36 % dans les Maisons Phénix, la prise de contrôle en 1976 de la firme américaine Certain Teed ⁹ vinrent confirmer les ambitions du groupe sur le marché de l'urbanisme.

L'abandon de la chimie et la cession à la fin des années 70 de Saint-Gobain nucléaire n'étaient pas de nature à contredire cette stratégie.

Cependant, le groupe n'avait pas mis tous ses œufs dans le même panier : le verre de Saint-Gobain est aussi transformé en vitres automobiles, en bouteilles et en flacons. Les fibres de renforcement trouvent un marché de choix dans les carrosseries auto. Le papier-carton possède ses débouchés propres. Les réfractaires se vendent aux sidérurgistes bien autant qu'aux verriers. Le traitement d'air vise la clientèle des industriels et des transports en commun, etc.

CAP SUR L'INFORMATIQUE

Loin de se laisser enfermer dans un concept, fût-il aussi accommodant que celui d'urbanisme, le groupe rechercha dès 1975 de nouvelles diversifications porteuses.

⁹ Certain Teed : matériaux de construction, produits en fibre de verre, canalisations : 9.700 salariés aux États-Unis, un millier au Mexique.

En 1979, il opta pour les composants électroniques : association à 51/49 avec l'Américain NSC au sein d'Eurotechnique pour la construction d'une usine largement subventionnée au Rousset (Bouches-du-Rhône).

La même année, Saint-Gobain entra dans CII-Honeywell-Bull par le biais d'une participation dans Machines Bull qui en détenait 53 % (rachat des 20 % de la CGE puis, en octobre 1980, de 31 % supplémentaires). Sur sa lancée, Saint-Gobain rentra chez Olivetti (23 % en mai 1980, puis 7 % supplémentaires au début 1981).

Cependant, la lune de miel tourna vite au vinaigre. CII-HB, croulant sous les frais financiers par manque chronique de fonds propres, apprécia peu le rachat d'Olivetti. Quant à la coopération entre le fabricant d'ordinateurs et le spécialiste de la bureautique, elle resta du domaine du rêve, chacun espérant un jour pouvoir empiéter sur le domaine de l'autre.

LA NATIONALISATION

En inscrivant Saint-Gobain-Pont-à-Mousson à son tableau de chasse en 1972, le Programme commun de la Gauche s'attaquait à un des plus éminents symboles du capitalisme français. Tout se mêlait en effet dans l'histoire récente du groupe : alliance étroite avec une grande banque d'affaires (Suez), bataille boursière mémorable (OPA de BSN sur Saint-Gobain), abandon de la sidérurgie et rachat de nombreuses PMI.

Qui plus est, SGPM exerçait ses talents dans plusieurs secteurs notoirement cartellisés : le verre plat, le verre creux, les canalisations de fonte, les tuyaux en PVC.

En outre, la nationalisation visait implicitement certains membres de l'oligarchie : chez Saint-Gobain, les Vogüé (vieille aristocratie terrienne et catholique) ; chez Pont-à-Mousson, les descendants des Rogé et des Cavallier, sachant par ailleurs que Marcel Paul (gendre et successeur de Camille Cavallier) s'était assez bien adapté à l'Occupation allemande ; chez Suez, les Georges-Picot et consorts.

Enfin, le Programme commun s'attaquait à une multinationale, c'est-à-dire à une structure dont la dimension, en termes d'effectifs et d'espace, peut donner au salarié de base le sentiment d'un déclin de son importance relative, impression d'autant plus vive que ses possibilités de recours à l'État national deviennent moins efficaces. (Impression contrecarrée par l'acceptation des lois du marché et la baisse de confiance en l'État, et compensée par la fierté d'appartenir à une grande puissance).

Dans le cas qui nous occupe, l'internationalisation était avant tout le fait de Saint-Gobain, tant par l'ancienneté que par l'ampleur, et secondairement celui de Pont-à-Mousson. Dès 1857, le groupe verrier avait racheté une usine à Stolberg (RFA) où il se trouve encore. Dans les années 1880, ce fut le tour de l'Italie, puis de l'Espagne en 1902, de la Belgique et du Brésil une trentaine d'années plus tard, puis des Pays-Bas, des pays scandinaves et de la Suisse.

En revanche, l'essentiel des actifs étrangers de Pont-à-Mousson se trouvait en Allemagne, la firme disposant en outre d'une participation dans le principal producteur espagnol de canalisations de fonte, dans une usine de vannes en Grande-Bretagne et de compteurs aux États-Unis. Les produits fabriqués en Amérique du Sud sont dans l'ensemble élémentaires : produits en amiante-ciment ou PVC en Argentine, au Vénézuéla (fermé en 1982), au Brésil et tuyaux en béton au Mexique (depuis 1982). Le Brésil étant le seul à disposer également d'une usine de canalisations de fonte et de robinetterie.

Pour l'essentiel, l'implantation aux États-Unis est consécutive au rachat de Certain Teed en 1976.

La nationalisation n'a pas entraîné de changement dans l'état-major de la firme et son autonomie de gestion a été respectée, sauf en deux occasions :

— Saint-Gobain a dû se retirer des composants et de l'informatique, les uns allant à Thomson tandis que CII-HB était nationalisée. Les intérêts dans Olivetti furent ramenés à 10 % et confiés à CIT-Alcatel. Cette diversification avait coûté 1,6 MdF dont la moitié payée par le groupe (ventes de Davum, de forêts, de Maison Phénix, du siège social) et les deux derniers quarts par des emprunts et des investisseurs alliés. En se retirant, la Compagnie perdit grosso modo 900 MF.

— Le temps de se retourner et Saint-Gobain rachetait en 1983 26 % de la Société générale d'entreprises (participation portée à 45 % en décembre 1984) et 20,7 % de la Compagnie générale des eaux, prise de participation plafonnée sur ordre du gouvernement. Ces opérations s'expliquent par la nécessité de renforcer un secteur « entreprise » dont la taille était jusqu'alors insuffisante pour qu'il puisse mordre véritablement sur le marché mondial.

❑ 1) La première incursion de Saint-Gobain en Poitou-Charentes remonte à 1872, date à laquelle la Compagnie racheta la firme Perret frères, de Lyon, qui avait construit en 1864 une usine à Marennes pour l'exploitation du sel. Avec le déclin des marais salants, l'établissement se reconvertit dans la fabrication de superphosphates à partir de minéraux importés par Tonnay-Charente et vers celle de sulfate de cuivre pour la viticulture, à base de pyrites espagnoles et portugaises. L'usine ferma en 1934 [à revoir : 1920. C'est la destruction qui date de 34], ce qui porta un rude coup au commerce et aux finances de la localité.

❑ 2) La cause de cette fermeture se trouve dans la création en 1888 d'une seconde usine sur le site plus favorable de Tonnay-Charente. Cette unité travaillait aussi les pyrites espagnoles et les phosphates marocains.

Démontée en 1944, puis remontée en 1948, elle devait définitivement s'arrêter dix ans plus tard sous la pression concurrentielle de sa voisine, la Compagnie royale asturienne des mines.

❑ 3) Une troisième usine de superphosphates fut édifée vers 1880 à Saint-Benoît, au sud de Poitiers, le long du chemin de fer Poitiers-Limoges. Selon un témoin qui était client de cette usine, les conditions de travail étaient encore très pénibles après la Première Guerre mondiale. L'usine fournissait aux ouvriers des tenues militaires usagées en coton et des sabots de bois. Malgré les soins gratuits assurés par un médecin de Saint-Benoît payé par la Compagnie, les ouvriers sacrifiaient leur santé en échange de salaires supérieurs à ceux des environs, respirant abondamment les vapeurs d'acide sulfurique dégagées par le grillage des pyrites.

Le site fut réoccupé en 1947 par une usine Airwick.

❑ 4) Malgré ces fermetures successives, Saint-Gobain, disparut pas pour autant de la région. La Compagnie prit en effet le contrôle de la Société des terres rares qui construisit en 1947 une usine à La Rochelle pour remplacer son usine de Serquigny dans l'Orne, détruite par un bombardement.

Le site choisi, dit du Vaugoin (Z.I. Chef de Baie), était celui d'une ancienne unité de la Fabrique de produits chimiques de Thann qui avait elle-même succédé à la Société alsacienne de produits chimiques, apparue pendant la Première Guerre (cf. VEPC n° 2).

Cependant, en 1962, l'usine de La Rochelle passa sous la tutelle de Péchiney-Saint-Gobain, groupe racheté en 1969 par Rhône-Poulenc (cf. à ce groupe).

❑ 5) En 1967, Péchiney-Saint-Gobain prit le contrôle des Usines de Melle, dans le sud des Deux-Sèvres, en les fusionnant avec la Société des produits chimiques de synthèse pour former Melle-Bezons. Même destin que La Rochelle.

Heureusement, Saint-Gobain fit preuve de plus de continuité dans d'autres secteurs qui entrèrent de ce fait dans le champ de la nationalisation.

❑ 6) Il s'agit au premier chef des Verreries Claude Boucher de Cognac auxquelles la Compagnie s'intéressa dans l'immédiat après-guerre [**probablement antérieur**], au point d'en devenir l'unique actionnaire et d'entreprendre la construction d'une nouvelle usine en 1962.

Claude Boucher est une gloire cognaçaise. Né en 1842, il était fils d'un potier-verrier de Blanzay (Saône-et-Loire) Arrivé en Charente-Inférieure en 1863, il prit la direction de la verrerie de La Tremblade puis, en 1868, de la verrerie de Faymoreau (Vendée).

Jusqu'aux environs de 1850, l'exportation des eaux-de-vie se faisait exclusivement en futailles. L'emploi des bouteilles s'étendit lentement : les premières verreries étaient artisanales et connurent des débuts difficiles. En 1878, quand Claude Boucher arriva à Cognac, deux usines émergeaient au milieu de petits ateliers : la verrerie de Séchebec (ou de Cagouillet) qui employait 66 ouvriers dans les années 1880 et disparaîtra vers 1900 ; et les verreries Saint-Martin, bâties sur la rive gauche de la Charente, dont Claude Boucher prit la direction avant de les racheter en 1882. Elles comptaient alors 82 ouvriers.

C'est ici que Boucher inventera successivement le four de fusion à travail continu, le moule tournant qui facilite le travail du souffleur, le tube-souffleur et enfin une petite machine à fabriquer des bouteilles (Musée de Cognac).

En 1903, il transféra ses activités dans un nouvel établissement situé sur la rive droite, dans le faubourg StJacques à l'écart de la ville (actuels chais Otard, avenue de Saintes). Quand Claude Bouquier mourut en 1913, sa production atteignait 13 millions de bouteilles / an.

En 1938, les 250 salariés travaillaient 7.000 t de verre / mois, ce qui permettait d'obtenir 100.000 bouteilles / jour. Le procédé s'était répandu dans le monde entier.

En 1962, Saint-Gobain décida de regrouper ses usines de l'Ouest (Angers, Arlac [**Puy-de-Dôme ?**]-Mérignac et Cognac) dans une très grosse unité capable à la fois d'approvisionner les vigneron de la Loire, des Charentes, du Bordelais et de l'Armagnac, et d'exporter par les ports de l'Atlantique. Le choix se porta sur un emplacement situé en face de la gare de Cognac, sur la commune de Châteaubernard.

La conjoncture était alors favorable : en ce début des années 1960, la multiplication des conditionnements et le développement de la bouteille jetable entraînaient une hausse de 8 % / an.

En novembre 1963, un premier four de 150 t entra en service, suivi d'un second en février 1964. Dans les mois qui suivirent, deux fours supplémentaires de 200 t portèrent la capacité de l'usine à un million de bouteilles / jour.

L'établissement va connaître une douzaine d'années sans problème. Au départ, Saint-Gobain reprit une partie du personnel licencié par le camp américain de La Braconne et réalisa un gros effort pour le logement. Fin 1970, l'effectif atteignait 1.290 salariés dont seulement 25 femmes. En 1974, l'usine franchit la barre des 1.300 employés et produisit 200.000 t.

Mais des nuages s'amoncèrent sur le marché du verre creux mécanique.

Certes, des ententes organisent la profession et par deux fois, en 1968 et 1976, BSN et Saint-Gobain qui représentent en France 80 % du tonnage et plus de 70 % du chiffre d'affaires, ont été rappelés à l'ordre par la Commission des ententes.

Cependant, le verre doit affronter de, matériaux concurrents : métal, aluminium, Plastique ou composites (carton , polyéthylène notamment). Dans le cadre du Plan

Lorraine, une usine largement subventionnée doit démarrer à Pompey pour produire des boîtes de bière en métal au rythme de 700 millions/an. (On ignore encore les effectifs qui seront nécessaires pour les ramasser dans la nature après usage).

Au surplus, l'industrie européenne est surcapacitaire, ce qui entraîne une baisse des prix et une hausse des importations.

La contre-attaque a porté sur trois fronts : équipements plus économes en énergie, automatisation accrue, conception de nouvelles bouteilles.

— à Cognac, la fabrication a été concentrée sur trois fours, constamment modernisés, chauffés au fuel (rendement 60 %) et commençant à utiliser l'électricité grâce à l'introduction d'électrodes dans la lave (rendement 80 %) ¹⁰ ;

— d'autre part, Cognac pratique à une échelle assez modeste le recyclage du verre, ce qui ne va pas sans réticences de la part du directeur : « On récolte toutes sortes de saloperies, y compris des assiettes, de la ferraille et du plomb. De surcroît, les qualités de verre ne sont pas homogènes ¹¹. »

Par ailleurs, de nouvelles bouteilles à la fois plus légères et plus résistantes permettent d'économiser l'énergie au niveau de la fabrication (jusqu'à plus 40 %) et au niveau du transport.

— enfin, l'automatisation progresse en permanence : le chargement des fours, le soufflage, le moulage du verre, la mise en carton et en palettes sont robotisés. La manutention est désormais assurée par des chariots circulant sur rails et pilotés par trois ordinateurs.

Résultat : dans un premier temps, les effectifs ont commencé à décroître alors que la production stagnait (1.370 salariés en 1974 pour 206.000 t ; 1.044 en 1981 pour 207.000 t.) Dans un second temps, les effectifs ont continué de chuter mais la production s'est mise à croître (1.000 salariés pour 225.000 t. en 1983). En juin 1984, la direction a fait part de son intention de supprimer 220 emplois et de porter la production à 240.000 t en 1986.

La CGT a manifesté son opposition à cette mesure en soulignant que la baisse des effectifs avait naguère coïncidé avec une hausse des importations et en insistant sur la bonne santé financière de la branche.

De la coïncidence à la relation de cause à effet, il y a, hélas, un pas qui semble difficile à franchir. Saint-Gobain n'entend certainement pas compromettre à brève échéance une de ses sources de profit au moment où la Compagnie doit supporter plusieurs secteurs déficitaires (filière bois, SGE...) ¹².

Un quart environ des ventes se fait avec le négoce du cognac et du pineau, Saint-Gobain contrôlant la commercialisation au travers des Éts Salomon, 23 salariés à Gensac-la-Pallue.

Usine visitable.

Saint-Gobain s'apprête à introduire en Bourse 15 % de sa filiale « Emballage ».

¹⁰ Naturellement, il s'agit des rendements sur place. On ne tient pas compte ici du fait que l'électricité nucléaire représente à peine 35 % de l'énergie primaire dont elle est issue, le reste allant réchauffer la nature.

¹¹ Depuis 1976, l'entreprise Chauchat, du Taillan, en accord avec la Communauté urbaine de Bordeaux, collecte le verre, non pour le piler comme Saint-Gobain, mais pour le réutiliser. L'entreprise a conçu elle-même une machine qui trie automatiquement 22 modèles différents. Chaque bouteille est revendue 50 centimes contre 60 pour une neuve. « Notre entreprise, déclare Mme Chauchat, réalise une économie complète... mais nous dépendons de choix politiques à venir. Car nous ne sommes pas un trust ». (*Sud-Ouest*, 20 mai 1982).

¹² À cet égard d'ailleurs, les Verreries ouvrières d'Albi constituent un contre-exemple édifiant : cette glorieuse coopérative, fondée en 1885 et gérée par la CGT, croule aujourd'hui sous les dettes : au point qu'elle a dû prendre pour directeur un homme qui a passé 26 ans chez Saint-Gobain, licencier 60 intérimaires et faire appel au CIRI.

□ 7) BOIS DÉROULÉS OCÉAN à Rochefort-sur-Mer :

Cherchant à conforter ses positions sur le marché de l'urbanisme, Saint-Gobain apporta en 1973 sa filiale Sopaland (Sté des panneaux des Landes) à la Société Bois-Déroulés-Océan dont elle prit 51 %. La production fut concentrée sur trois usines : Labouheyere et Arengosse dans les Landes, Rochefort en Charente-Maritime.

Cette dernière unité avait été construite dans l'entre deux-guerres par la société BDO, elle-même fondée en 1919.

Dans les années 1960, considérant la difficulté pour les gros bateaux de remonter jusqu'à Rochefort, elle décida de s'approvisionner en bois exotiques grâce à des ensembles routiers faisant la navette avec La Pallice.

Touchée par les premiers signes de la crise du bâtiment qui coïncidèrent avec l'arrivée de Saint-Gobain, BDO accumula les déficits jusqu'en 1978.

En plus de l'érosion naturelle des effectifs, 300 personnes furent licenciées dans les années 70, l'effectif étant tombé à 640 en 1980.

Après avoir visité une série d'usines et d'installations du Sud-Ouest, un groupe d'étudiants spécialisés s'exprime ainsi dans la revue *Bois national* (2 juillet 1983) : « L'usine de Rochefort est, avec son taux de sous-activité de 20 %, son personnel en constante diminution, et son absence d'investissements importants ces dernières années, un exemple frappant de ce secteur en pleine restructuration, où règne la morosité du fait principalement de la crise du bâtiment que tout le monde connaît. »

En 1982, les syndicats redoutèrent même la transformation de l'usine en simple dépôt. Mais la nationalisation et l'intégration dans le groupe ROL (voir point 9) ont conforté les perspectives de l'établissement.

□ 8) La SOCAR à Jarnac :

La SOCAR (Saint-Gobain 95 %) est le leader français de la transformation de carton ondulé. De même que les sacheries, cette activité s'inscrit dans le prolongement logique des usines de pâte et de papier exploitées par Saint-Gobain. La SOCAR a été formée à la fin des années 1960 par fusion de l'ex-SOCAR, des Cartonneries de Champagne, des Papeteries des Ardennes à Poix-Terron et de Walton & Place (INSEE, *Situation de l'industrie française en 1971*).

Fabricant de bouteilles, Saint-Gobain produit donc aussi les cartons pour les loger.

L'usine de Jarnac a démarré en 1980 [À revoir]. Elle emploie moins de 50 salariés et brille par sa discrétion face aux grandes unités locales du groupe dont les syndicats s'expriment régulièrement et publiquement.

□ 9) ROUGIER OCÉAN LANDEX - usines à Niort et Rochefort :

Le groupe ROL est un des deux pôles chargés par les pouvoirs publics de restructurer le secteur des panneaux de bois. ROL a été constitué dans les derniers mois de 1981 par fusion des sociétés Rougier, Bois-Déroulés-Océan et Landex.

Quelques mois plus tard, un second pôle fut formé par regroupement des sociétés Isorel, Baradel et Leroy au sein d'Isoroy.

La crise de la profession tenait en deux chiffres :

— en 1981, la moitié de la consommation intérieure de contreplaqués était couverte par des importations, en particulier à la suite d'un doublement des livraisons en provenance du Sud-Est asiatique ;

— d'autre part, les usines de panneaux de particules accusaient une surcapacité de 18 % due à la crise du bâtiment et aux difficultés croissantes de l'industrie française du meuble.

Considérée comme la plus belle réussite des Deux-Sèvres, la société Rougier, de Niort, faisait partie du club très fermé des multinationales originaires de la région. La firme s'était hissée au premier rang des producteurs français de contreplaqués et au deuxième rang des producteurs de panneaux de particules (agglomérés). En passant sous les fourches caudines de Saint-Gobain, même partiellement et en échange d'une participation de 25 % au capital de ROL, Rougier a signé une nouvelle page du déclin de la bourgeoisie régionale.

L'activité de la firme comprenait trois grands volets : la transformation de bois en France ; l'approvisionnement à l'étranger et une transformation partielle sur place ; la distribution.

L'entreprise fut constituée en 1923 par Alexandre Rougier, ingénieur, et Olivier Cholet, marchand de bois, en vue de dérouler les peupliers du marais poitevin. Il s'agissait alors de fabriquer des paniers à beurre et des caisses à fromage pour les laiteries. En 1928, l'entreprise s'installa dans le quartier Saint-Florent, au sud-ouest de Niort (rue Saint-Symphorien). Très vite, elle dut faire appel aux bois exotiques. À la veille de la guerre, Rougier salariait près de 400 personnes.

En 1948, la firme créa une deuxième usine à quelques centaines de mètres de la première, sur le site de Romagné, où confluent plusieurs lignes de chemin de fer. Cette nouvelle unité poursuivit la production de contreplaqués et entama celle de panneaux de particules.

Dix ans plus tard, Rougier construisit Romagné II, uniquement consacrée à la fabrication de panneaux de particules selon un procédé allemand. Suivirent en 1962 et 1970, Romagné III et V, toutes deux consacrées aux panneaux de particules (marque Roufipan).

Entre-temps, une nouvelle usine fut élevée (1966) à Fontenay-le-Comte en Vendée pour la fabrication de contreplaqués de qualité « extérieur et coffrage » tandis que l'usine originelle de Saint-Florent était modernisée et développée (contreplaqués dont le tiers en lattés).

Par ailleurs, Rougier acquit en 1969 le contrôle de la société Mussy (usine à Mussy-sur-Seine, spécialisée dans les caisses et les palettes de bois) et exploite une autre usine à Salbris (Loir-et-Cher).

Enfin, deux associations furent conclues avec des firmes allemandes : l'une à 50/50 avec Hornitex pour la fabrication de panneaux de particules stratifiés à Mauzé (une trentaine de salariés en 1982) ; l'autre avec Berg pour fabriquer des profils, à Mauzé également.

Parallèlement, Rougier a recherché la maîtrise de ses approvisionnements.

En 1952, l'entreprise s'adjugea le contrôle de la Compagnie forestière d'Azingo au Gabon, portant progressivement les permis d'exploitation de 21.000 ha à 740.000 ha (ozigo, okoumé, acajou). Deux usines procèdent sur place aux opérations de déroulage : Rayer à Owendo, Sader à Port-Gentil.

À partir de 1955, Rougier s'intéressa au Cameroun où la SFID possède 200.000 ha et une usine de déroulage-contreplaqué à Dimako.

En 1966, Rougier entreprit l'exploitation d'une concession de 200.000 ha en Guyane française, installa sur place une usine de déroulage mais dut abandonner la partie.

Enfin, la firme engagea la prospection aux ex-Nouvelles Hébrides (Vanuatu) où la Société de l'Agathis (Rougier 66 %) exploite des concessions et se livre au négoce tout en assurant sur place la fabrication et le montage de maisons préfabriquées.

Deux sociétés commerciales complètent ce dispositif : Arbor (négoce de bois de pays en France), Sylvaco opérant à l'échelle internationale.

Dernier maillon de la chaîne, Rougier s'est dotée d'un solide réseau de distribution placé sous la responsabilité d'une filiale dite BPC (Bois Particules Contreplaqués).

L'introduction de la société en Bourse en 1959 n'a pas entamé le contrôle étroit des familles : Rougier, Dufour (apport Mussy), Vaillier, Mercier...

LA FUSION

Dans un premier temps, Rougier a cédé l'ensemble de ses actifs industriels en France (hors Rougier-Berg) ainsi que la société Arbor (absorbée par Cenfora, groupe Cellulose du Pin).

En échange, Rougier reçut 25 % du capital de ROL.

Dans un second temps, Rougier céda ses filiales gabonaises, 60 % de la SFID (Cameroun), 40 % de Sylvaco (négoce international) et sa participation de 49 % dans Visconti (négoce bordelais de matériaux).

En échange, Rougier reçut 60 % de la SCAD (ex-filiale centrafricaine de BDO) et 61 % de Rougier-Océan-Gabon (réunion des intérêts gabonais de Rougier et BDO).

Transformer sur place le bois du tiers-monde, conserver en France une spécialité porteuse (les profils), recentrer sur le négoce international et la distribution, le Rougier nouveau semble approcher d'un certain « must » de l'idéal capitaliste.

LA LOURDE TÂCHE DU GROUPE ROL

Outre les usines Rougier et BDO, le groupe comprend les usines de Landex à Rion des Landes, Mourenx et Chassieux, près de Lyon, ainsi que l'usine de La Machine (Nièvre) de la Société des panneaux de particules du Morvan.

Au moment du regroupement, l'effectif dépassait 3.700 salariés et l'exercice 1981 se solda par un déficit de 89 MF pour des ventes atteignant 1.475 MF.

Le capital est nettement dominé par le secteur public : Spafi (Saint-Gobain) 28,8 % ; Cellulose du Pin (Saint-Gobain) 20,5 % ; Banexi (BNP) 10,9 %. Le solde se répartit entre Rougier (25 %), le Crédit agricole (10,9 %) et divers.

Jacques Rougier fut placé à la tête du nouveau groupe. À Niort, l'usine originelle de Saint-Florent ayant été fermée, la production fut concentrée sur trois des quatre usines de Romagné ; une première chaîne de déroulage de pins maritimes fut installée et le groupe supprima 446 emplois. Cependant, l'exercice 1982 fut catastrophique : les ventes baissèrent de 15 %, les pertes doublèrent (192 MF).

En mars 1983, Saint-Gobain prit les choses en main. Jacques Rougier fut débarqué et, à l'occasion d'une augmentation de capital, la Compagnie porta sa participation de 49,3 à 64,4 %. À la veille des vacances, le groupe annonça 609 nouvelles suppressions d'emploi et 220 MF d'investissements sur deux ans. Au total (augmentation de capital, couverture des pertes, investissements), ROL engloutit 650 MF.

Ces investissements bénéficièrent largement aux usines de la région qui en manquaient cruellement depuis dix ans. Mais la note en termes de licenciements fut très lourde :

— en 1970, Rougier employait à Niort 1.500 salariés. En 1982, avant la restructuration, les effectifs étaient tombés à 1.150 par érosion naturelle et pré-retraites. En mars 1985, l'effectif devait avoir été abaissé à... 450 salariés ;

— même constat à Rochefort : l'ex-usine BDO n'emploie plus que 400 personnes à fin 1984 contre 680 en 1980 ;

— idem à Fontenay-le-Comte (Vendée).

❑ 10) MIROITERIES DE L'OUEST :

Filiale spécialisée dans la pose de miroirs, de vitres, de glaces et de portes. Le siège social se trouve à Angers. La société possède trois agences en Poitou-Charentes : Angoulême Z.I. de L'Isle-d'Espagnac (environ 70 salariés) ; La Rochelle - Z.I. Chef-de-Baie (une trentaine de personnes) ; et, depuis 1980, une antenne à Thouars.

En novembre 1983, l'entreprise fut éclatée en 6 sociétés régionales distinctes dans le but de décentraliser la gestion. Le siège d'Angers fut carrément supprimé (47 salariés). L'agence d'Angoulême a reçu la responsabilité des Charentes et du Limousin.

Cette opération fut l'objet d'une vive contestation de la part de la CFDT : les cégétistes y décelèrent la volonté d'échapper à la loi de démocratisation des entreprises nationalisées et de leurs filiales de plus de 200 personnes. Ils ont dénoncé l'affaiblissement du potentiel commun d'études de nouveaux produits, la disparition de la solidarité vis-à-vis d'agences en difficulté momentanée et un risque de suréquipement à la suite du cloisonnement entre sociétés régionales distinctes.

Après le legs de la Compagnie de Saint-Gobain, voyons maintenant l'héritage de Pont-à-Mousson, tout aussi distinct quoique plus récent et plus modeste.

❑ 11) GRÈS DE SAINTONGE à Bussac-Forêt :

Cette usine, située dans l'extrême-sud de la Charente-Maritime et spécialisée dans les carreaux de céramique pour la maison, avait été absorbée par la Société générale de produits réfractaires (Pont-à-Mousson), devenue en août 1973 SEPR (Saint-Gobain).

En 1980, elle fut tenue à l'écart de l'opération de transfert d'une grande partie des actifs de la SEPR et de ses filiales au cimentier Lafarge.

À la suite de quoi, elle reprit son nom initial de Grès de Saintonge. Pour Saint-Gobain, elle apparaît nettement comme la cinquième roue du carrosse, n'étant même plus consolidée dans les comptes du fait de sa faible importance.

Alors qu'elle employait 242 salariés en 1980, elle fut affectée par une première charrette de licenciements en 1981. A partir de mars 1982, l'horaire hebdomadaire fut ramené à 19 heures 30 pour les 156 salariés restants. Nouveau dégraissage et l'effectif tomba à 98.

❑ 12) EXTERAL à Chantillac [implantation en 1957, selon l'annuaire Essor 1984] :

Également filiale de la SEPR, la société Exteral, de Chantillac (sud-est de la Charente), fut cédée en 1980 avec ses 98 salariés au groupe Lafarge. En 1982, elle fut absorbée par la Sarca (cf. CEA-COGEMA).

❑ 13) ÉVERITUBE à La Haye-Descartes :

Cet établissement, qui démarra en 1965, était la troisième unité construite en France par Éveritube (tuyaux et plaques en fibro-ciment).

Située en Indre-et-Loire, sur la rive droite de la Creuse qui marque la limite avec la Vienne, elle recrute une partie de son personnel dans ce dernier département.

❑ 14) AIR INDUSTRIE à Angoulême :

Air Industrie fut une des principales diversifications choisies par Pont-à-Mousson à la suite de son retrait de la sidérurgie. C'est aussi l'histoire de l'impuissance d'un groupe à redresser une filiale compromise : exerçant, sur le papier, des activités cohérentes et porteuses, Air Industrie souffrit, en effet, à la fois de la crise de ses marchés et d'une certaine infirmité face à des concurrents plus dynamiques et bien souvent indépendants.

Cet échec n'épargna pas l'usine d'Angoulême, entraînant le personnel dans un long conflit, révélateur des sensibilités différentes qui divisent le syndicalisme.

C'est en 1965 que Pont-à-Mousson, en coopération avec le Suez et la Lyonnaise des Eaux, s'assura le contrôle des firmes Améliorair et Tunzini. Ultérieurement, il acquit la totalité de leur capital et les fusionna en 1968 au sein d'Air Industrie. À la fin des années 1970, la Sofiltra-Poelman, héritée des activités nucléaires de Saint-Gobain fut rattachée à cet ensemble.

Spécialisée dans le séchage et le conditionnement d'air textile, Améliorair avait racheté la Maison Fouché, vieille entreprise angoumoisine fabriquant des appareils de chauffage depuis le début du siècle.

En 1973, l'ancienne usine du quartier l'Houmeau fut remplacée par une nouvelle unité édifiée sur la Z.I. de L'Isle-d'Espagnac et prévue pour accueillir 300 à 350 salariés.

Au début des années 1980, l'établissement employait environ 280 salariés sur deux grandes gammes de produits :

— la protection et la préparation des surfaces (environ 60 %) : cabines de peinture et bains anti-corrosion servant principalement dans l'industrie automobile mais aussi dans l'industrie des engins agricoles, des matériels de manutention et de travaux publics, dans l'aéronautique, etc. ;

— la récupération de chaleur perdue par les chaudières, les fours, les turbines à gaz, les Diesels (marins notamment)... et sa réutilisation dans le processus de fabrication ou bien pour le chauffage (environ 30 %) ;

— diverses activités de sous-traitance pour d'autres usines du groupe.

Les premières inquiétudes se manifestèrent publiquement à Angoulême en mai 1981, à l'annonce de la fermeture de l'établissement de Montluçon. En novembre, les cégétistes organisèrent un blocus de l'usine pour protester contre une réduction du pouvoir d'achat décidée unilatéralement et la remise en cause de treize années d'avantages acquis. Considérant les licenciements à Montluçon et Thann, la CGT accusait le groupe nationalisable Saint-Gobain de procéder, à l'instar de Paribas, en démantelant ses filiales sans attendre d'être fixé sur leur sort¹³.

En octobre 1982, l'usine fut placée en chômage partiel (32 h/hebdo) et 40 suppressions d'emploi furent annoncées. Une éclaircie conjoncturelle permit d'étaler ces mesures dans le temps.

L'échéance fatale intervint en septembre 1983 avec la publication du plan de restructuration.

Déjà, de multiples licenciements, la fermeture de Grenoble (Samès-Tunzini) en 1980, de Montluçon en 1981 avaient sévèrement entamé les effectifs (1.938 en 1975, 1.203 en 1981). Le plan prévoyait de les ramener autour de 670. Rude destinée pour un ensemble dont les activités semblaient prometteuses :

— traitement des surfaces, récupération thermique, épuration des gaz et fumées industriels, conditionnement d'air dans les trains et métros, air textile (Angoulême et Thann) ;

— filtration de l'air dans les locaux stériles (hôpitaux, salles d'ordinateurs, installations nucléaires) et protection contre les agressions chimiques et nucléaires (Sofiltra-Poelman à Vitry et Saint-Martin-Longueau) ;

— confort d'ambiance : Cemta à Pons.

Siège à Courbevoie et filiales étrangères.

En fait, à partir de 1977, Air Industrie allait sombrer dans de très graves déficits (quart des ventes en 1981). Crise du textile, crise de la climatisation affectée par la hausse des prix de l'énergie, baisse des investissements se conjuguèrent à un manque de compétitivité. Faute de croissance, l'atout de la diversité se transforma en handicap de la dispersion.

¹³ En réalité, le sort d'Air Industrie, filiale à 98,5 %, ne faisait aucun doute. Par ailleurs, Saint-Gobain se préoccupait fort peu de privatisation puisqu'à cette époque, la Compagnie était en pourparlers notoires pour la vente d'Air Industrie à la société Neu, filiale d'Elf-Aquitaine.

Dès 1981, Saint-Gobain parut vouloir renoncer : Air Industrie fut sortie de la branche « entreprise » et reléguée dans les « divers ». Malgré tout, la Compagnie apporta des sommes très importantes (145 MF en 1982, 140 MF en 1983) qui permirent seulement de maintenir la filiale à flot.

Le plan de 1983 annonça l'éclatement de la société en entités spécialisées, vendues ou exploitées en commun avec des partenaires. Il prévoyait la suppression de 435 emplois (dont 101 à Angoulême) et une somme de 50 MF pour faciliter les reclassements.

La réplique syndicale se déroula en deux temps.

Dans un premier tir de barrage, la CGT et le comité d'établissement demandèrent que les 50 MF soient investis dans l'entreprise et non dans les licenciements, accusèrent la direction de s'aligner sur les analystes pessimistes du CNPF, présentèrent les déficits comme le fruit d'une manipulation des chiffres, affirmèrent que le résultat d'exploitation d'Angoulême était positif depuis dix ans et que l'usine possédait un bon carnet de commandes. Enfin, Air Industrie fut accusée de transférer du travail dans ses filiales étrangères ¹⁴.

Dans un deuxième temps, CGT d'un côté, CFDT et CGC de l'autre, firent connaître séparément leurs contre-propositions. Les grandes lignes, habituelles, étaient communes : mise en accusation de la direction, renforcement du service commercial, développement de la recherche, négociation sociale. Mais les différences de mentalité transparaisaient nettement :

Pour la CGT, le plan de la direction était de nature « capitaliste » et non industrielle. Pour la CFDT, il s'agissait d'un plan comptable et financier révélant la mentalité d'une direction composée de gestionnaires ignorant la réalité des métiers exercés.

Seule, la CGT demande une prospection du marché régional avec l'invocation rituelle du TGV-Atlantique et de Civaux. Ultérieurement, elle demandera la conclusion d'un contrat de plan avec la Région, ce qui peut passer pour du microprotectionnisme électoral dans le cadre d'une économie concurrentielle.

Pour la première fois, les deux confédérations admettent la nécessité d'améliorer la productivité (le marché des cabines de peinture pour le TGV et l'arsenal de Cherbourg ont été enlevés à Air Industrie par l'OMIA-Sécomat, une PMI angoumoisine très dynamique). Mais seule la CFDT admet le principe d'une réduction de salaire (en se réfugiant derrière une formule alambiquée) et accepte l'association avec un partenaire privé. Nonobstant, l'affermissement de la domination de Saint-Gobain sur ROL et l'entrée de la Compagnie dans la Générale des eaux et la Générale d'entreprises, la CGT dénonce la dénationalisation rampante d'Air Industrie.

Finalement, à Angoulême, seule l'activité Préparation de surfaces, filialisée sous le nom d'Air Industrie Système, a trouvé reprenneur en la personne de la Siétam, entreprise familiale de Viry-Châtillon, spécialisée dans la manutention, et dans laquelle Sacilor possède une participation minoritaire. Grâce à cette association, la société peut proposer des ensembles complets, à l'instar du principal concurrent, l'allemand Otto Dürr, la Siétam assurant la manutention des carrosseries traitées dans les équipements Air Industrie.

Le plan de reconversion s'est traduit par l'apport par Saint-Gobain de 5 MF à l'Institut de développement du Poitou-Charentes, l'attribution de prêts bonifiés à des entreprises créatrices d'emplois et l'octroi pur et simple de subventions en cas d'embauche d'anciens salariés d'Air Industrie. En ont profité des sociétés naissantes comme I-Mage (vidéodisque interactif) et Dupuy (machines pour l'emballage).

¹⁴ Air Industrie a créé des filiales souvent éphémères, dans divers pays étrangers. Il s'agit de se rapprocher des clients pour vendre des produits souvent très personnalisés, les installer, les entretenir.... de s'associer avec des partenaires locaux pour mieux pénétrer le marché ou de contrer des concurrents étrangers. Les effectifs hors de France ont varié entre 110 et 160 personnes au cours des dernières années. La production française est exportée à hauteur de 20 à 25 %.

D'autres salariés ont mis en pratique les préceptes d'Alain Minc, grand théoricien « libéral-libertaire » et, comme chacun l'ignore, PDG d'Air Industrie depuis 1981. Se fondant « sur la porosité de la société, son aptitude à générer des anfractuosités, des recoins, des poches où tout est possible », ils sont allés s'embaucher dans des carrières souterraines à Sainte-Catherine où reprend depuis peu la culture des champignons. Cette reconversion n'a fait l'objet d'aucune publicité. Comme écrit encore Alain Minc, « tout est possible à condition de faire sans dire ».

□ 15) CEMTA à Pons (Charente-Maritime) :

Ancienne usine créée en 1918 par la Compagnie des freins et signaux Westinghouse, rachetée en 1961 par Tunzini et filialisée sous le nom de Société de mécanique et de chaudronnerie de Pons. Suite au rachat de Tunzini par Pont-à-Mousson en 1965, elle est devenue une filiale d'Air Industrie sous la raison sociale CEMTA-Wesper (Compagnie européenne de matériel thermique et aéraulique). Elle est restée à l'écart des grandes manœuvres de restructuration.

En effet, après avoir rencontré de sérieuses difficultés dans les années 1970, elle a rétabli une situation bénéficiaire à la fin de la décennie, confirmée depuis. À la suite d'importants investissements, le tonnage de la production a doublé entre 1976 et 1981 tandis que les effectifs dégringolaient de 250 à 153 salariés. Malgré les nombreux départs, le niveau général de qualification n'a pas souffert et les effectifs ont eu tendance à croître légèrement depuis 1981.

L'usine fabrique quatre grandes familles de produits :

— de gros appareils de conditionnement d'air pour les collectivités (hôtels, hôpitaux...) : entre 35 et 40 % des ventes. L'activité est en progression, en particulier vers le Moyen-Orient. La concurrence est essentiellement japonaise et surtout américaine ;

— chauffages pour les collectivités : environ 30 %. Forte concurrence, notamment italienne ;

— refroidissement des fluides, pour Diesel par exemple : activité nouvelle. Environ 15 % ;

— échangeurs de chaleur pour d'autres fabricants. Environ 15 % ;

— petite ventilation : activité en déclin. (À noter a contrario qu'une PMI française ERTI SA, prospère sur le marché des petits ventilateurs utilisés dans l'industrie informatique et dans la bureautique).

□ 16) SOBEA :

Fabricant de tuyaux en tout genre, Pont-à-Mousson s'est logiquement soucié de les poser lui-même. La SOBEA résulte de la fusion en 1979 de la SOCEA (Eau et assainissement) avec Balency-Biard. La pose de canalisation représente la moitié de son activité.

La Sobea est bien connue dans la région où elle a réalisé de nombreux réseaux :

Agences à Soyaux en Charente (soixantaine de salariés), à Royan et à Châtellerault-Sud.

Gestion de l'usine d'incinération des ordures ménagères du Grand-Angoulême à la Couronne.

□ 17) SABLAISE DES EAUX (SOBEA 97 %) :

Gère les réseaux d'eau et assainissement de Barbezieux (Charente).

□ 18) EAUX DE ROYAN :

La Compagnie française des conduites d'eau (Saint-Gobain 99 %) détient 37,2 % des Eaux de Royan. La participation de 37 % de la SOBEA dans cette société semble avoir été liquidée en 1982.

C.A. 1983 : 3,4 MF [?]. 114 salariés.

☐ 19) ENTREPRISES SAUNIER-DUVAL.

Résulte de la scission en 1979 de Saunier-Duval en deux sociétés : Saunier Duval Eau Chaude Chauffage (chauffe-eau, chaudières) et Entreprises Saunier-Duval (pose de lignes). Suite aux pertes enregistrées par cette société depuis 1980, Saint-Gobain porta sa participation de 46,8 à 83,2 % à l'occasion d'une augmentation de capital en 1983.

Agence sur la zone artisanale de Châtillon-sur-Thouet (Parthenay), créée fin 1982-début 1983.

☐ 20) CIE GÉNÉRALE DES EAUX :

C.A. 1983 : 29,8 MdF. 59.800 salariés. Trois activités principales : distribution d'eau, services urbains, BTP.

Saint-Gobain détient 20,75 % de cette Compagnie depuis 1983. Nous la traiterons en détail dans un n° ultérieur.

☐ 21) SOCIÉTÉ GÉNÉRALE D'ENTREPRISES :

Participation Saint-Gobain : 25,7 % en 1983, 45 % en 1984.

Cette société est traitée au chapitre CGE.

☐ 22) DIVERS :

Pour mémoire : Saint-Gobain détenait la société Davum dont elle a cédé le contrôle début 1980 à Sacilor (*cf.*) et qui possédait depuis l'entre-deux-guerres une agence à Poitiers (anciens Éts Servant), déménagée à la fin des années 1950 du bd du Pont-Joubert au Moulin-à-Parent (Poitiers-Nord).

Le groupe détenait aussi 36 % de Maisons Phénix, cédés en 1980 (centre régional de travaux à Ruffec, nombreuses représentations en Poitou-Charentes).

COMPAGNIE GÉNÉRALE D'ÉLECTRICITÉ (C.G.E.)

La C.G.E. figure certainement au premier rang des firmes qui ont poussé malgré elles à la roue des nationalisations. Grandie dans l'ombre de l'État, elle finit absorbée par l'État.

Fondée en 1898, la Compagnie se définit elle-même dans une plaquette éditée pour son 75^e anniversaire, comme une « fille de l'occasion », née d'une part de l'observation d'un marché et d'une technique, d'autre part de la réunion de moyens financiers et industriels adaptés. Sur les fonds baptismaux : un grand pays agricole protectionniste qui ne pouvait se refuser à l'électricité, un large recours à des brevets étrangers éprouvés et la réunion, par Pierre Azaria, de puissants actionnaires, parmi lesquels le Suisse Boveri, Herbault (Normande d'électricité, Lampes à incandescence), Rossier (Banque suisse et française, cofondatrice de l'Alsacienne de constructions mécaniques) ou Chabert, de l'Omnium lyonnais¹⁵.

Jusqu'en 1914, la Compagnie connut une lente progression. Elle participa ensuite à l'effort militaire (1915 : Générale de munitions à Bordeaux. 1916 : Ateliers d'Orléans et Manufacture d'Armes à Paris) puis se développa rapidement dans les années 1920.

La création d'EDF affecta la C.G.E. qui distribuait du courant à 1,2 million d'abonnés mais elle lui permit d'investir de solides indemnités dans ses usines.

En 1981, à la veille de sa nationalisation totale, les ventes de la Compagnie approchaient 57 MdF, son bénéfice 586 MF et ses effectifs atteignaient 180.400 salariés. L'activité était répartie en 10 grandes branches :

— électromécanique et construction navale : groupe Alsthom-Atlantique et ses filiales. Division issue des prises de participation de la C.G.E. dans Delle (1912), Savoienne (1922) rapprochées en 1964 du groupe Alsthom, que la C.G.E. absorba en 1970. Six ans plus tard, Alsthom fusionna avec les Chantiers de l'Atlantique ;

— entreprise électrique : création de la C.G.E.E. en février 1913, devenue en 1971 C.G.E.E.-Alsthom par regroupement avec les filiales spécialisées d'Alsthom et de la Société générale d'entreprises (S.G.E.). Filiales : Contrôle Bailey et Comsip (depuis 1980) ;

— BTP : Société générale d'entreprises, créée en 1908. Absorbée en 1966 par la C.G.E. Contrôle en 1980 de Sainrapt et Brice ;

— ingénierie : Sogelerg, Sogreah ;

— télécommunications et informatique : groupe C.I.T.-Alcatel et ses filiales. Division issue de participations dans la Française des Téléphones Ericsson (1927-31) et dans la Société Industrielle des Téléphones (1930), devenue en 1946 la C.I.T., laquelle rachète Alcatel en 1968 ;

— câbles : groupe Câbles de Lyon. Dès 1898, la C.G.E. s'intéressa à cette activité avec la Compagnie des fils et câbles liquidée en 1906. Contrôle en 1911 de la Générale des câbles électriques, créée en 1887, qui deviendra les Câbles de Lyon ;

— accumulateurs et piles : Compagnie européenne d'accumulateurs, SAFT et leurs filiales. Dès 1898, Accus Pulvis. 1900 : majoritaire dans Société Tudor (créatrice en 1890 de la première batterie industrielle). 1926 : Fulmen. 1936 : Leclanché. 1939 : SAFT ;

¹⁵ L'Omnium Lyonnais, absorbé en 1974 par une filiale de la Lyonnaise des Eaux, avait créé peu avant 1900 la Compagnie des tramways électriques de Poitiers (future Compagnie des transports de Poitiers).

— matériaux : Céramer et Joint français. Issus de la Générale d'électrocéramique rachetée en 1915 et du Joint français créé en 1922 ;
— électroménager : rachat de Sauter en 1936 et de Thermor en 1965 ;
— divers : outillage à air comprimé (Cpoac, Sudac), combustibles (Union industrielle Blanzky-Ouest/Uibo), banque, distribution.

Géante à l'échelle de la France, la C.G.E. est une puissance moyenne au niveau mondial. En termes de chiffre d'affaires (base 1982), elle pèse le tiers de General Electric, environ les deux tiers des grands suivants (Siemens, Philips, Hitachi ou Matsushita) et un peu plus que Westinghouse. En terme de rentabilité, les choses se gâtent : c'est la moitié de Philips, le quart de Siemens, le sixième de Westinghouse, le huitième d'Hitachi ou Matsushita et le 1/26 de General Electric. Avec leur seul bénéfice mensuel, General Electric pourrait racheter tous les mois un groupe comme Alstom et ATT pourrait se payer trois C.I.T.-Alcatel.

Certes, la C.G.E. possède quelques flatteuses positions : 2^e mondial pour les câbles (derrière Pirelli), 3^e pour la traction ferroviaire et les centrales énergétiques, 5^e dans les télécommunications publiques et certains de leurs prolongements.

Toutefois, malgré un gros effort depuis la fin des années 1970, la C.G.E. demeure un groupe peu internationalisé et encore très dépendant des marchés de l'État : deux traits solidaires et structurels de l'histoire de la Compagnie.

Partie souvent avec retard sur ses grands concurrents, la C.G.E. s'est longtemps vue interdire le marché (d'ailleurs protégé) des grands pays industriels sans pouvoir espérer une véritable compensation dans les nations moins développées dont les dépouilles étaient partagées entre les General Electric, Westinghouse, Siemens et autres Brown-Boveri (cas du Brésil entre autres).

Contenue dans son domaine intérieur, la C.G.E. s'est résignée à cette situation, se sentant toujours à l'aise là où la concurrence était limitée et l'État un client important ou un généreux bailleur de fonds : dans l'électromécanique, les travaux publics, l'électronique militaire, le matériel ferroviaire, la navale, etc.

Il s'en est suivi une certaine opacité dans les rapports avec la puissance publique, aggravée par le recrutement de nombreux hauts fonctionnaires, militaires et hommes politiques : Paul Doumer en son temps, plus près de nous Jean-Marie Louvel — ancien ministre de l'industrie, sénateur-maire de Caen et président de la C.G.E. de 1963 à 1970 —, son ancien directeur de cabinet, Ambroise Roux, qui le suivit à la C.G.E. en 1955 et lui succéda en 1977 ; Jacques Debré, oncle de Michel, qui dirigea la C.I.T. dans les années 1960 ; Pierre Chatenet, ancien ministre de l'Intérieur (1959-61), recruté en 1974 ; Pébereau, sorti du ministère de l'Équipement en 1968 ; Dargenton, ancien inspecteur des Finances ; Bernard de Gaulle, chargé en 1967 des relations internationales de la C.I.T. (!) ; et les habitués militaires tels L. Gobin, ancien directeur de l'électronique au ministère des Armées, devenu, en 1970, PDG des Laboratoires de Marcoussis (centre de recherche de la C.G.E.) ou Giraud, ancien général de l'armée de l'Air placé aux Relations extérieures de Marcoussis en 1976, etc.

La C.G.E. n'y gagna pas une réputation très flatteuse : on a souvent accusé le caractère borné de sa gestion purement financière, le manque d'investissement technologique à long terme, son recours complaisant aux brevets étrangers et à la recherche publique, son absence de soutien à l'informatique et aux composants électroniques ainsi que sa politique sociale « musclée ».

LES DÉFIS DE LA NATIONALISATION

Même si la part de l'État dans les commandes de la C.G.E. a baissé, elle demeure très importante (25 % contre 40 % il y a dix ans, d'après *L'Usine nouvelle*, 24 mai

1984). D'ailleurs, cette baisse ne va pas sans poser de sérieux problèmes de charge aux activités nucléaires, téléphoniques ou ferroviaires. Les chantiers navals dépendent toujours des subventions et interventions publiques (affaire Delmas-Vieljeux) et comptent de plus en plus sur les commandes militaires. En outre, le groupe s'est déjà mis sur les rangs dans l'éventualité où l'Europe serait associée au programme reaganien de guerre des étoiles.

La restructuration du téléphone, parce qu'elle place la C.G.E. en position de monopole face aux PTT, aurait été plus difficile sans la nationalisation. Celle-ci a permis également d'assainir la situation dans le nucléaire où la C.G.E. était l'unique fournisseur de nombreux équipements.

Reste à donner au holding C.G.E. une vocation plus industrielle par l'organisation de synergies entre les divers sous-groupes jaloux de leur indépendance. Un premier pas fut accompli avec la constitution en 1984 de la Compagnie générale de productique. Il faut espérer que cet effort stratégique sera plus heureux et plus durable que dans la machine-outil : après de vertueuses déclarations (et de lourdes pertes), la C.G.E. s'est en effet retirée en 1984 d'Intelautomatisme constituée par réunion de Graffenstaden (C.I.T.-Alcatel) et Huré (Suez).

De la même façon, la C.G.E. réussit en 1983 à se défaire auprès de Saint-Gobain de la Société générale d'entreprises, laquelle était lourde de pertes dissimulées qui ne tardèrent pas à se révéler. Financière était la Compagnie, financière elle reste. Les bonnes traditions ne s'oublient pas vite.

Conformément à sa nature de conglomérat, la C.G.E. exerce dans la région des activités disparates : piles et accumulateurs, matériel téléphonique, voitures de chemin de fer et de métro. La Compagnie a abandonné la production de feutres pour papeterie et se désengage du bâtiment et des travaux publics Elle renforce sa présence au stade de la distribution.

SAFT, GIPELEC, SOPRALEC à Angoulême (x 2), La Rochelle et Poitiers

Comme nous l'avons vu, la C.G.E. s'est intéressée dès 1898 à l'industrie des accumulateurs. Après diverses opérations, elle entra en 1936, par le biais de Fulmen, dans la Pile Leclanché. En 1939, elle prit le contrôle de la SAFT, créée en 1918, cette dernière absorbant Leclanché en 1958.

Âge d'or. Le marché est alors dominé par les piles salines (carbone + zinc dans un bain de sels acides et d'eau). Elles sont bon marché et idéales pour les usages discontinus : radios, lampes électriques, allume-gaz. En 1971, la SAFT fabrique le quart des piles françaises, et bientôt 45 % après le rachat de Cipel-Mazda ¹⁶. Elle dépasse ainsi son éternelle rivale, Wonder (43 % du potentiel national).

Mais en ce début des années 1970, les piles alcalines représentent déjà 40% du marché américain : les électrodes sont identiques mais elles baignent dans un milieu alcalin. Elles sont capables de durer plus longtemps ou bien de satisfaire une demande élevée de courant ; c'est l'idéal pour les lecteurs de cassette, caméras, magnétoscopes, flash et autres qui envahissent alors le marché. Union Carbide décide d'attaquer le marché mondial, en particulier l'Europe (marque Ucar, deux usines en Suisse et en Grèce). Naturellement, Dart & Kraft (marque Duracell) répliqua immédiatement, suivi par d'autres concurrents, tout cela dégénérant en guerre commerciale avec d'énormes budgets publicitaires et une bataille de prix.

¹⁶ La C.G.E. détenait 14% de Mazda. En 1971-72, elle porta sa participation à 88 % par rachat des 37 % de Everready (GB) et des 37 % de Carbone-Lorraine (Péchiney + Morgan Crucible).

La SAFT dut se restructurer : réduire le nombre de ses usines, les spécialiser, les moderniser, renouveler ses produits, adapter ses circuits commerciaux à la grande distribution. En 1979, SAFT et Mazda rassemblèrent leur activité « piles » au sein du Gipélec. Ce regroupement provoqua un conflit très dur à Argenteuil, déclenché par le déménagement vers Angoulême, dans la nuit du 10 au 11 juillet 1981, de l'atelier « piles gélifiées ».

Sans être totalement épargnée, la région s'en sortit sans drame majeur.

□ Angoulême : la SAFT s'implanta avant guerre dans des locaux assez sommaires, au 198, rue Alfred-de-Vigny (quartier Victor Hugo), doublés quelques années après par une nouvelle usine construite rue Jules-Durandeu (quartier Saint-Cybard). La SAFT fabriquait là de petites piles, surtout utilisées à l'origine pour les lampes de poche.

En 1979, l'établissement fut compris dans les actifs rassemblés au sein du Gipélec. Il n'en poursuivit pas moins son agonie. Après avoir employé 600 salariés dans les années 1960, il n'employait plus, du fait d'une baisse de la demande en batteries militaires, que 200 personnes en 1981 et ferma en 1984.

□ Nersac et Saint-Yrieix (communes du Grand-Angoulême), environ 750 salariés

Entrée en service en 1974, l'usine de Nersac se classe au 1^{er} rang européen et au 2^e rang mondial pour la fabrication d'accumulateurs étanches (nickel-cadmium) dont les utilisations sont très variées : magnétoscopes portables, fusée Ariane, rasoirs, satellites... En 1984, elle a produit 27 millions d'unités dont les 3/4 pour l'export. La croissance atteint 30 % par an (+ 500 salariés).

Une autre usine a été construite à Saint-Yrieix à la fin des années 1970 pour prendre le relais des spécialités militaires de l'usine d'Angoulême.

□ Poitiers : suivant les encouragements du gouvernement, la Pile Leclanché s'installa en 1938 à Chasseneuil-du-Poitou, dans une ancienne conserverie de singe raccordée à la voie ferrée et construite en 1916 pour satisfaire les besoins militaires. Ces locaux furent progressivement désaffectés après l'édification en 1965 d'un établissement moderne sur la Z.I. de la Pointe-à-Miteau à Poitiers.

Cependant, la manipulation de substances délicates soulevait des inquiétudes qui se manifestèrent avec une certaine virulence en 1971. La SAFT projetait alors de transférer sur la Z.I. de Chasseneuil-du-Poitou, une usine de broyage de bioxyde de manganèse originaire de Saint-Chéron. Malgré la promesse de 45 emplois, de nombreux salariés de la SAFT se joignirent au comité de défense. Au cours de réunions rassemblant 300 personnes, on put entendre des propos du genre : « Nous ne faisons pas confiance à la SAFT », « on a déjà vu ce que valaient leurs promesses », « les intérêts industriels passent avant les hommes » (*Centre Presse*, 20 août 1971).

Ombres mais aussi lumières : après plusieurs années de recherche, les laboratoires de la SAFT-Poitiers, qui collaborent régulièrement avec l'Université locale, donnèrent naissance en 1970 aux premiers prototypes de piles lithium-chromate d'argent (les « piles-boutons »), utilisées notamment dans les stimulateurs cardiaques. Dans la foulée, la SAFT passa un accord avec la firme helvétique Asuag pour fournir l'alimentation de montres jetables.

Après divers dégraissages, l'usine poitevine emploie aujourd'hui 935 personnes (dont 120 sous contrat à durée déterminée) contre 1.225 salariés en 1980.

L'établissement est appelé à connaître une profonde mutation dans les mois prochains : en effet, en échange de 15 % au capital de la nouvelle société, la SAFT vient d'apporter (mai 1985) son activité « piles grand public » (salines et alcalines) au groupe Wonder, racheté en novembre dernier par Bernard Tapie. Conséquence : l'atelier « piles alcalines » va être progressivement transféré à l'usine SAFT de Caudebec reprise par Tapie. Créé en 1979, en collaboration avec Wonder qui en détient 40 %, cet atelier

unique en France produit 70 millions d'unités/an pour la SAFT, Wonder et les marques de distributeur. Il occupe plus de 400 personnes, et une centaine en sous-traitance dans le département (mécanique, fournitures industrielles, imprimerie et cartonnage).

Cependant, cette perte sera compensée par un transfert de machines provenant de Caudebec et Saint-Ouen, par un renforcement de l'activité « lithium » et la création d'une activité « accumulateur ».

Ce mouvement s'inscrit parfaitement dans la stratégie de l'entreprise qui vise désormais les produits sophistiqués et les marchés de l'informatique, des télécomm., du spatial et, *last but not least*, du militaire. Prochaine étape : prendre pied en Extrême-Orient.

(La C.G.E. détient 78 % de la SAFT).

❑ SOPRALEC à la Rochelle-Lagord

Pour compenser la fermeture d'une usine C.I.T. de La Rochelle, la SAFT a créé en 1980 à Lagord une usine de petit matériel électrique (assemblage notamment de blocs de sécurité) sous le nom de Sopralec. Elle emploie une petite centaine de salariés.

2. — C.I.T.-ALCATEL

La C.I.T. offre un raccourci saisissant de l'ensemble du groupe C.G.E.

Celui-ci entra d'abord dans la téléphonie en 1927, par le biais d'une participation dans Ericsson-France abandonnée en 1931. Il prit ensuite le contrôle de la Société industrielle des téléphones en 1930. Devenue C.I.T. en 1946, l'entreprise végéta dans une heureuse médiocrité jusqu'à la fin des années 1960, se contentant d'une part minoritaire du marché national dominé par les compagnies étrangères et profitant de petits marchés protégés en Afrique.

Cette situation fit le lit du « Scandale des téléphones » dénoncé en son temps par Henri Jannès, directeur du CNET et membre du corps supérieur de contrôle des PTT.

LE SCANDALE SELON HENRI JANNÈS

Il tenait en quelques chiffres simples :

— en nombre d'abonnés par habitant, la France arrivait au 20^e rang mondial au 1/1/1969.

— le prix de la communication par rapport au salaire d'un ouvrier moyen était 7,5 fois plus élevé en France qu'en Suède et dix pays étaient au minimum trois fois moins chers que la France.

— le coût d'installation d'une ligne était en moyenne de 10.000 F, contre 6.600 en RFA, 4.500 à 5.000 en Suède ou en Italie.

— La productivité d'un agent du téléphone (en nombre d'unités facturées par agent) était trois à quatre fois inférieure à la Suède

— Enfin, dénonçant les retards techniques des constructeurs et la mauvaise gestion des PTT, Jannès apportait la preuve de prévarications récompensant des surcoûts de 200 à 700 % consentis aux entreprises « amies ». Jannès souligna également que Jean-Marie Louvel, le patron de la C.G.E., était aussi membre du Comité central d'enquête sur le coût et le rendement des services publics.

Jannès gagna deux procès en diffamation contre les ministres UDR Yves Guéna et Jacques Marette, Pompidou ayant préféré retirer sa plainte.

(D'après Henri Jannès, *Le Dossier secret du téléphone*, Flammarion 1970).

Le système s'écroula comme un château de cartes au début des années 1970. Le retard était tel qu'il constituait un frein à l'implantation de nouvelles entreprises et devenait insupportable du point de vue de la sécurité des personnes. En 1973, le Plan téléphone programma une augmentation du nombre de lignes de 5 à 12 millions : il parut inconcevable d'attribuer 60 % des commandes à ITT et Ericsson. L'État encouragea donc la C.I.T., en particulier en lui confiant une nouvelle technique dite « temporelle », développée dans les laboratoires du CNET¹⁷. En outre, à partir de 1976, Thomson se lança à son tour dans la bataille en rachetant Ericsson-France et LMT, une des deux filiales spécialisées d'ITT-France.

Cet effort considérable fut marqué par une conversion rapide au tout électronique qui eut des conséquences dramatiques sur l'emploi (- 16.500 salariés de 1977 à 1981).

Entrée dans la compétition mondiale à la fin des années 1970, la C.I.T. a réalisé de belles performances dans les pays du tiers-monde mais n'a réussi qu'une percée limitée sur les marchés développés, face à des concurrents implantés depuis cinquante ans, voire dès avant la Première Guerre mondiale. En Europe, la firme a seulement décroché 40 % du marché irlandais (production sur place) et, à travers un licencié local, la moitié du marché finlandais. Sa percée aux États-Unis est des plus limitées.

À la mi-1984, les PTT représentaient encore nettement plus de la moitié des centraux temporels achetés ou commandés à la C.I.T. Or, les commandes de l'administration nationale sont appelées à baisser dans les prochaines années. L'exportation est donc la seule planche de salut.

¹⁷ Centre national d'études des télécommunications. La technique est dite temporelle parce que les messages sont transformés en brèves impulsions codées, ce qui permet de transmettre un nombre beaucoup plus grand de communications sur la même ligne. Les centraux fonctionnent de façon électronique et non plus électromécanique.

Mais la bataille s'avère d'autant plus rude que les grands concurrents ont surmonté leur retard, qu'ATT attaque hors des États-Unis et que les alliances se multiplient à l'échelle mondiale.

Les réseaux du futur devront transmettre à la fois des sons et des images. Leur préparation exige d'ores et déjà des investissements considérables. La fusion, à la rentrée 1984, de C.I.T.-Alcatel avec Thomson-Téléphone s'inscrit dans ce contexte de guerre commerciale. Décidée au sommet, elle se met en place d'autant plus difficilement que beaucoup la comprennent mal. L'harmonisation des gammes fut insuffisamment préparée. Les directions n'ont pas su enrichir leurs perspectives par un dialogue réel avec les forces vives de l'entreprise. Il s'ensuit un désordre qui conduit certains éléments qualifiés à s'éloigner de l'entreprise tandis que s'aggravent les problèmes de sureffectifs.

Alcatel-Thomson concentre aujourd'hui son effort sur le marché américain : après la nationalisation des filiales françaises d'ITT et dans un temps où les PTT suivent une ligne ultraprotectionniste, une telle stratégie paraît tellement outrecuidante qu'on peut difficilement la qualifier.

r C.I.T. à Saintes

Disposant d'un établissement près de la gare de Saintes, la C.I.T. a construit une seconde usine sur la Z.I. de l'Ormeau-de-Pied, à l'est de la ville.

Ces établissements fabriquent l'un des tôleries et des faux-planchers et l'autre des cœurs de chaînes pour les centraux E 10 et des armoires pour autocommutateurs E 10S. En 1981, ils employaient 728 salariés. Relativement épargnés par les secousses successives, en particulier grâce à l'instauration des 35 h avec perte partielle de salaire en novembre 1982, ces établissements vivent aujourd'hui sous la menace de suppressions d'emplois.

□ C.I.T. à La Rochelle :

Usine construite sur la Z.I. Chef-de-Baie en 1970-71. Cet établissement employa jusqu'à plus de 900 personnes, et connut parfois des heures chaudes comme en 1976.

Employant une majorité de femmes, il fut condamné par le basculement brutal des PTT à l'électronique en 1977, les nouveaux centraux requérant moins du quart du personnel utilisé auparavant. En 1979, la C.I.T. licencia ses 730 derniers salariés. Les diverses sociétés attirées par des primes disparurent toutes rapidement (Coopafrique, Précis, Asept). La création d'une petite centaine d'emplois par la Sopralec à Lagord (cf. SAFT) est donc loin de compenser la perte.

□ C.I.T. à Poitiers

La division « Transmission » de la C.I.T., spécialisée dans la construction et l'entretien du réseau, l'installation de télécopieurs..., dispose d'un centre de travaux ayant connu une certaine expansion à Poitiers, rue de la Tourelle.

□ ENTREPRISE TÉLÉPHONIQUE DU CENTRE : vente et installation de matériel téléphonique, répondeurs, télécopieurs, etc. Siège à Limoges.

- Agences à Angoulême, Niort et Poitiers.

□ LOCATEL : location de téléviseurs, puis de matériel HI-FI et vidéo (1972), et plus récemment péritéléphonie, micro-ordinateurs, matériels d'alarme, télécopieurs... Créée en 1962 par la Banque Lazard à l'imitation du modèle anglais. Rachetée en 1979 par la C.I.T. (34 %), Thomson (34 %) et Elf-Aquitaine (14 %).

- Agences à La Rochelle et Poitiers, stands dans diverses villes : Rochefort, etc.

❑ NATEL : Services informatiques. Rachetée en 1979 par la C.I.T.
• Atelier de 40 à 50 salariés à Angoulême, Z.I. de L'Isle-d'Espagnac.

❑ TRANSAC : terminaux, guichets automatiques bancaires, logiciels. Société transférée en 1984 à Bull.
• Agence commerciale d'une douzaine de personnes à Niort.

❑ RETOMBÉES : le passage à l'électronique fut difficile à surmonter pour certaines entreprises sous-traitantes, soit essentiellement les sociétés ABC de Gensac-la-Pallue et CCE de Châteauneuf, toutes deux en Charente.

3. — ALSTHOM-ATLANTIQUE

Coopérant depuis 1964 avec la C.G.E., Alsthom fut absorbée par la Compagnie en 1970, à la faveur notamment du retrait de Thomson. Suite à la fusion d'Alsthom avec les Chantiers de l'Atlantique en 1976, la participation de la C.G.E. fut ramenée de 56 à 33,45 %. En 1980, elle fut relevée à hauteur de 56 %.

Important sous-groupe au sein de la C.G.E., Alsthom est issue de la fusion en 1928 des activités ferroviaires de la Société alsacienne de constructions mécaniques (usine à Belfort construite en 1879 pour échapper à l'occupation allemande de l'Alsace-Lorraine) et du département « matériel électrique lourd » (tramways...) de la Compagnie française Thomson-Houston (Cf. chapitre Suez-Sacm).

À partir de cette activité fondamentale, la firme s'est diversifiée dans l'appareillage électrique, les centrales thermiques, les groupes turbo-alternateurs, la construction navale, etc. Elle connaît actuellement des problèmes de sureffectifs (4.500 suppressions programmées en 1985 sur un total de 50.000 salariés environ en comptant les filiales).

L'entrée de la C.G.E. dans Alsthom n'a pas démenti les bonnes habitudes de la Compagnie puisque de 1937 à 1981, la S.N.C.F. a assuré 70 % des commandes de locomotives enregistrées par la firme. De plus, la Sofretu, filiale de la R.A.T.P., spécialisée dans l'étude et la réalisation de lignes de métros, est à l'origine d'une bonne partie des commandes étrangères reçues par la profession¹⁸.

Troisième constructeur mondial de matériel de traction ferroviaire, avec environ 200 machines par an, Alsthom ne pèse que le dixième environ de ses devanciers, General Motors et General Electric.

Tout comme la C.I.T., la firme doit faire face à une diminution des commandes publiques, simultanément de la part de la R.A.T.P. et de la S.N.C.F. (malgré le T.G.V.) alors que sa présence est à la fois très récente et très faible sur les marchés développés.

Alsthom peut sans doute compter sur les perspectives considérables offertes en particulier par l'urbanisation galopante du tiers-monde et la modernisation du réseau américain. Mais la crise financière des pays pauvres est à l'origine du report de nombreux projets de métros (Nigeria, Algérie, Chili...), ce qui aiguise encore la lutte avec des concurrents qui ne sont pas restés les mains dans les poches.

Quant au T.G.V., il s'adresse nécessairement à des pays développés, ceux précisément où la « légitimité historique » d'Alsthom est nulle et qui sont les mieux à même d'imposer d'importantes compensations pour leurs entreprises, voire de reporter suffisamment les décisions pour permettre à leurs firmes d'emporter le marché (RFA, États-Unis...). Ici encore, le libéralisme n'est qu'un mythe pour littérature de propagande et discours d'après-banquet.

Sur le plan des synergies, Alsthom ne semble d'ailleurs pas tirer toutes les possibilités offertes par son intégration à la C.G.E. Certes, la firme opère fréquemment avec la C.G.E.-Alsthom ou la C.G.A. (distributeurs automatiques de billets...) mais dans un

¹⁸ Comme l'a révélé le *Canard Enchaîné* (2/12/1981), la Sofretu utilise même, pour faciliter ses affaires, les services d'une société installée à la Défense et spécialisée dans la distribution de pots-de-vin.

domaine de pointe comme le pilotage automatique des métros, c'est Matra qui s'est assuré d'un *leadership* tout en abandonnant à Alsthom sa participation dans la C.I.M.T. avec ce commentaire aimable : Matra fait dans la matière grise et n'a nul besoin de s'encombrer d'un chaudronnier déficitaire de surcroît.

□ L'usine ferroviaire de La Rochelle-Aytré est une des plus importantes et des plus prestigieuses de la région, célèbre en particulier pour ses livraisons de voitures Corail ou de rames pour le TGV.

Appartenant à Brissonneau & Lotz, elle a été transférée en deux étapes au groupe Alsthom. Dans un premier temps, en 1970, Alsthom, Renault et Chausson¹⁹ ont pris à eux trois 50 % de Brissonneau & Lotz. En 1972, suite au retrait de Renault, la dépouille de Brissonneau fut partagée entre Alsthom (usine d'Aytré) et Chausson (usine de Creil) tandis que l'usine de Nantes était vendue à Jeumont-Schneider. Cette opération marqua la fin de Brissonneau, vieille société fondée à Nantes en 1841 et dirigée en dernier lieu par le très catholique et conservateur Bernard Mallet, époux d'Yvonne Brissonneau²⁰.

Absorbée par Brissonneau en 1956, l'usine d'Aytré est issue, comme on sait²¹, d'un établissement créé à La Rochelle par la Middletown Car Cy, à la suite du débarquement américain de 1917. Spécialisé dans l'assemblage de wagons expédiés en pièces détachées des États-Unis, il avait reçu le nom d'Entreprises industrielles charentaises avant d'émigrer quelques années plus tard à Aytré. On construit là des wagons de voyageurs, des wagons-lits, des wagons-restaurants et des wagons de marchandises, y compris pour l'exportation.

En 1931, la société passa dans le giron de la Pullman Standard Car Cy et sortit deux ans plus tard le premier autorail français, la « Pauline », du nom de Paulin Talabot, fondateur du réseau du Midi auquel il était destiné.

En 1946, Aytré fut repris par le groupe Rothschild. L'usine élargit alors ses débouchés, fabriquant des voitures pour la SNCF, la Compagnie des Wagons-lits, l'Espagne, le Mexique, le Pakistan et des tenders pour la SNCF, le Brésil et l'Égypte. En 1955, l'établissement avait construit depuis sa création plus de 3.000 unités de matériel roulant.

À la suite de son absorption par Brissonneau en 1956, l'usine bénéficia du transfert des fabrications de locomotives de l'usine Brissonneau de Creil, cette dernière étant spécialisée dans le montage d'automobiles pour Renault et Opel. En treize ans, Aytré va sortir :

- 1.100 locomotives Diesel/électrique B.B. de 825 CV utilisées par les grandes entreprises minières et industrielles et comme engin de manœuvre par la SNCF ;
- 200 B.B. Diesel 2 400 CV - 130 km/h commandées par la SNCF pour la relève des locomotives à vapeur sur le réseau non électrifié.

Les éléments assemblés à Aytré, notamment les moteurs, provenaient des régions traditionnellement mécaniciennes : la SACM de Mulhouse, les Chantiers de l'Atlantique de Nantes, les Ateliers du Nord de la France, Schneider au Creusot, Jeumont ou Alsthom.

Parallèlement, l'établissement poursuivit la production de voitures de chemin de fer et de métro, notamment 237 pour les Chemins de fer du Mexique en 1969-70 et des voitures pour le RER et le métro d'Haïfa.

De 1946 à 1970, l'usine fut dirigée puis supervisée par Albert Dehen, député de La Rochelle entre 1968 et 1973 en suppléance du RPR Dechartre, secrétaire d'État au

¹⁹ Filiale commune de Renault et Peugeot.

²⁰ La dynastie n'est pas éteinte : leur fils Xavier, après quelques années d'études à Saint-Joseph à Poitiers et un séjour dans la société de papa, est aujourd'hui membre du directoire de Leroy-Somer.

²¹ Cf. VEPC, n° 2.

Travail, obligé de démissionner du gouvernement en 1972 à la suite d'une affaire immobilière sur l'île de Ré (*Le Monde*, 17 mai 1972). Contrepoint cocasse : l'établissement est évidemment un fief de la CGT et du PCF.

Suite à l'arrivée d'Alsthom, la construction de locomotives fut transférée à Belfort et l'usine spécialisée dans la construction de voitures.

Aytré acquit alors une certaine réputation grâce aux wagons Corail (plus d'un millier pour la SNCF, une centaine pour l'Europe) et à la livraison de voitures pour de nombreux métros : Paris, Lyon, Santiago, Le Caire, Mexico, Caracas, Lagos

Ces programmes permirent de porter les effectifs de 1.400 à 1.900 personnes. Cependant, ils étaient retombés à 1.300 en décembre 1984 et l'usine ne tournait plus qu'à 60 % de sa capacité. La décision de construire le TGV-Atlantique a renouvelé les perspectives après la livraison de 87 rames pour le TGV Sud-Est.

L'avenir reste incertain malgré le renouveau des tramways en France (20 rames pour Nantes et commandes pour Grenoble) qui n'a pas jusqu'ici débouché à l'exportation.

❑ 4. — C.G.E.E.-ALSTHOM (Compagnie générale d'entreprises électriques) (C.G.E. 100 %) : pose de lignes et réseaux, fabrication et installation de salles de commandes, etc. Env. 26.000 personnes.

- Agences à La Tricherie (axe Poitiers-Châtelleraut), Niort et La Rochelle. Cf. *VEPC*, n° 2.

❑ 5. — FORT à Bergerac (Dordogne)

Fin avril 1985, Alsthom est entré à hauteur de 19 % dans le capital de cette entreprise de chaudronnerie en contrepartie de l'apport de sa filiale Fonderies et ateliers de Tamaris (Gard)[reprise en 1997 par Delachaux*].

- Fort prévoit d'établir des centres de travaux à Angoulême et Melle.

6. — LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE D'ENTREPRISES

Société créée en 1908 par deux hommes, Louis Loucheur, qui devint secrétaire d'État à la Défense en 1916, surnommé « Tout en or », et Alexandre Giros, un magnat de l'électricité entre les deux guerres (Énergie électrique du Nord, Compagnie électrique de la Loire et du Centre...).

Giros fit rapidement une place à ses deux gendres, Jean Matheron et le polytechnicien Paul Huvelin, lequel accéda également à la direction de Kléber-Colombes (1946-1970) après que la S.G.E. ait pris une importante participation dans cette firme. Il sera en outre président du CNPF (1966-1972) et de toute une kyrielle de sociétés.

En 1983, le conseil révèle la permanence de la dynastie avec Bernard Huvelin, fils du précédent, administrateur et n° 3 du groupe ; Jean-Louis Giros, administrateur ; et Jean Matheron, président d'honneur.

En prenant en 1966 le contrôle de la S.G.E., la C.G.E. ne dérogea pas à ses habitudes : les grands contrats publics étaient au programme.

En 1983, le groupe s'est hissé avec 15,9 MdF au 3^e rang français de la profession suite à une prise de participation de 45 % dans Sainrapt & Brice en 1980, parachevée par une fusion deux ans plus tard, et au rachat de la routière Cochery à la Lyonnaise des Eaux en janvier 1982. Effectifs : 39.190 salariés fin 1982 dont 18.700 à l'étranger.

En août 1983, sentant le vent tourner, la C.G.E. profita des convoitises de Saint-Gobain sur sa participation dans la Générale des eaux pour vendre chèrement (160 MF) au groupe verrier une part de 25,7 % dans la S.G.E., se défaussant ensuite progressivement du solde de sa participation d'origine (53 %).

De fait, après un bénéfice de 46 MF en 1982, la S.G.E. annonça une perte de 484 MF en 1983 et de 1,1 MdF en 1984. Conclusion : 3.500 suppressions d'emplois programmées pour 1985, dont 1.700 renvois d'immigrés.

❑ La S.G.E. est modérément connue dans la région. À la fin des années 1970, elle a participé à la construction du nouveau quartier de Ma Campagne à Angoulême. Plus récemment, elle s'est adjugée, en 1983, une partie des travaux du port de La Pallice et construit à La Rochelle l'immeuble « Parc de Brouage ».

Par contre, elle intervient beaucoup par le biais de ses filiales :

— COFIROUTE

Première société concessionnaire d'autoroutes : 628 km en 1982. Péages encaissés : 900 MF en 1982. Principal actionnaire : la S.G.E. avec 30,66 %.

r Principal tronçon exploité : Orléans-Tours-Poitiers. La liaison avec Poitiers fut mise en service le 28 octobre 1977. Une quarantaine de salariés dans la Vienne.

— BOURDIN & CHAUSSÉ

La S.G.E. détient 82 % depuis la fin des années 1970. Construction de chaussées. Siège à Nantes.

❑ Solidement implantée dans les Deux-Sèvres où son centre de Niort employait plus de 180 salariés en 1982. La crise a frappé et les effectifs sont redescendus autour de la centaine.

❑ ROGINSKI

Vieille entreprise saintaise absorbée par La S.G.E., implantée sur la Z.I. de l'Ormeau-de-Pied. 328 salariés en 1980 mais la crise est passée par là.

Construction de nombreux CES, hôpitaux, etc.

— COCHERY (S.G.E. 75,2%)

Spécialisée dans les travaux routiers. Réalisation de tennis sous la marque Jean Becker.

❑ Possède une agence à Poitiers-Sud et un dépôt de matériaux à Garat (axe Angoulême-Périgueux).

— MAISON MONDIAL PRATIC :

Petite filiale pavillonnaire de la S.G.E. qui permet à la firme de couvrir toute la chaîne, de la construction des centrales nucléaires à la promotion du tout-électrique dans l'habitat individuel.

❑ Agences à Niort et Poitiers-Buxerolles.

7. — C.G.E.-DISTRIBUTION [repris par Sonepar] :

❑ Points de vente à Angoulême, Z.I. de l'Isle d'Espagnac ; La Rochelle, Z.I. de Périgny ; et Niort.

Prise de participation majoritaire en 1981 dans Composants SA dont l'activité se répartit entre la vente de composants, d'équipements électroniques et d'informatique. Six agences.

❑ L'agence de Poitiers, créée en 1975, a été réinstallée en 1985 sur la Z.I. de Chasseneuil (9 salariés).

8. — Feutres pour papeteries

❑ La COFPA (Compagnie des feutres pour papeteries)

Il s'agit de tissus qu'on pose sur les rouleaux des machines pour sécher le papier.

À l'origine, la C.G.E. avait racheté une vieille entreprise angoumoisine, la maison Weiller, dans le quartier Saint-Cybard, qui fabriquait des toiles métalliques pour

machines à papier ²². Mais celle-ci ne put suivre l'évolution des machines qui, élargies et accélérées, requéraient des toiles tissées mécaniquement. La fabrication fut transférée dans l'Orne ²³.

La C.G.E. reconvertit Weiller dans les feutres et la fusionna en 1966 au sein de la COFPA dont l'usine principale se trouve au Gond-Pontouvre (Angoulême).

En avril 1981, il était temps, la C.G.E. qui détenait 54 % de la COFPA, en céda dans l'indifférence générale le contrôle à une firme étrangère, pour conserver seulement 8 % du capital.

(Nous reviendrons plus en détail sur la COFPA dans un n° réservé aux étrangères).

²² Le château Weiller abrite aujourd'hui la clinique Saint-Cybard.

²³ Cf. Georges Déné, *L'industrie du papier à Angoulême et les industries qui s'y rattachent*, Éd. Delmas, 1936.

RHÔNE-POULENC

Premier groupe chimique français, Rhône-Poulenc occupe avec 37 MdF en 1982 la septième place en Europe, derrière les trois grands Allemands (Hoescht, BASF et Bayer : chacun 94 MdF), les ICI britanniques et deux sociétés d'État, la DSM hollandaise et la Montedison italienne.

Par cette place relativement modeste — elle l'est plus encore en termes de résultats — Rhône-Poulenc témoigne bien du retard historique de la chimie française et des difficultés à le combler. Constitué à coups de concentrations tardives et mal digérées, souffrant d'un portefeuille d'activités déséquilibré, d'un appareil industriel trop dispersé, d'une productivité moyenne et d'une internationalisation relativement faible, notamment aux États-Unis, Rhône-Poulenc fit longtemps figure de géant malade. C'est aujourd'hui un géant convalescent.

Première étape importante : la création de Rhône-Poulenc en 1928 par fusion des Usines du Rhône, fondées en 1895 à Saint-Fons, et des Éts Poulenc Frères, fondés en 1827 dans la région parisienne, qui connurent une spectaculaire expansion dans le dernier quart du XIX^e siècle grâce à la fabrication des premiers produits photographiques français et d'oxydes colorants pour la céramique et la verrerie.

Le groupe comprenait alors trois grandes filiales :

— Rhodiaceta, créée en 1922 par les Usines du Rhône et la Française de Viscose (famille Carnot puis, à partir de 1927, Carnot et Gillet) pour exploiter le brevet Du Pont de Nemours sur le nylon.

— May and Backer : firme pharmaceutique anglaise présente dans le Commonwealth et rachetée en 1927 par Poulenc Frères ;

— Spécia qui réunit les activités pharmaceutiques des Usines du Rhône (aspirine, etc.) et de Poulenc Frères.

Cette structure resta inchangée pendant plus de trente ans jusqu'à l'absorption en 1961 de Rhodiaceta et de la Cellophane, filiales communes avec le groupe Gillet qui reçut en échange 15 % de Rhône-Poulenc.

Cependant, Rhône-Poulenc n'allait pas tarder à manifester des signes de fragilité. En 1963, les textiles artificiels représentaient 63 % de son activité, et encore 57 % en 1968, contre 12 à 15 % chez Hoescht, BASF et Bayer. La tombée dans le domaine public des brevets nylon et tergal provoqua une surproduction et une chute de prix d'environ 40% entre 1965 et 1967. La part de Rhône-Poulenc sur le marché français chuta de 80-90 % à 60 %. La situation s'aggrava encore avec la crise pétrolière, l'obsolescence rapide des techniques entraînant le déclassement d'équipement à peine construits et l'importance croissante des vêtements fabriqués dans le tiers-monde.

Après divers investissements dans la chimie et la pharmacie (participation majoritaire dans Mérieux ; de 44,9 à 51,7 % dans Roger Bellon en 1965-1968), l'année 1969 allait marquer une importante étape pour Rhône-Poulenc.

Dans un premier temps, le groupe absorba Progil (produits Gillet), société créée après la Première Guerre mondiale par les Gillet et les Motte. La firme était bien intégrée, concentrée sur ses deux sites lyonnais de Feyzin et Pont-de-Claix mais n'avait pas la taille suffisante pour faire face à la hausse constante des investissements.

Dans un second temps, Rhône-Poulenc racheta 51 % de Péchiney-Saint-Gobain, société qu'elle absorbera purement et simplement en juillet 1971. Cette opération donna à Saint-Gobain et Péchiney d'importantes participations dans le grand groupe chimique.

Né trop petit en 1962, coupé de la pétrochimie, dispersé géographiquement, PSG était trop concentré sur des métiers fragiles : 28 % dans les engrais, 28 % dans les plastiques, le reste dans la chimie de base. Abandonné à lui-même par ses deux sociétés mères qui s'éloignaient de plus en plus de la chimie, il était au surplus très endetté, de même que Progil (+30 % des ventes).

À la tête de Rhône-Poulenc depuis 1964, Wilfrid Baumgartner, ex-ministre des Finances et ex-gouverneur de la Banque de France, sembla quelque peu dépassé par les événements. Plusieurs années durant, la réalité de la direction fut abandonnée au cabinet Mac-Kinsey. Rhône-Poulenc était un assemblage de féodalités ingouvernables.

En 1975, Renaud Gillet, artisan des actives relations commerciales de Rhône-Poulenc avec les pays de l'Est, prit les rênes et recruta bientôt un homme de chez Sacilor, Jean Gandois.

Fin 1977, celui-ci annonça un plan draconien : en trois ans, la division textile qui représentait le quart des ventes du groupe avait accumulé deux milliards de perte, essentiellement en France. Entre 1978 et 1984, les effectifs devaient passer de 13.200 à 4.000 et le nombre de sites de 11 à 3 ; malgré des mesures sociales d'accompagnement très coûteuses, Gandois se heurta à une vive résistance syndicale. Parallèlement, Rhône-Poulenc se redéploya dans les engrais avec le rachat en 1978 de la Sopag (Gardinier) puis, l'année suivante, des 50 % de Péchiney dans la Générale des engrais. Choix périlleux : cette industrie allait être frappée de plein fouet par le deuxième choc pétrolier, tout comme l'ensemble du groupe. Sorti du rouge en 1979, Rhône-Poulenc rechuta lourdement en 1980 et dut attendre 1983 pour renouer avec les bénéfices.

Après la cession de sa pétrochimie en 1980, la vente de ses engrais et l'achat de Pharmuka (ancienne division pharmacie de Péchiney) en 1982, les activités de Rhône-Poulenc sont réparties en sept grandes divisions : La chimie de base, les spécialités chimiques, l'agrochimie (KB, Umupro-Jardin, Rhodiagri, herbicides Round-Up, Round-Star...), la santé (Spécia, Théraplix, Roger Bellon, Mérieux...), le textile (Tergal, rovyl, crylor, nylfrance), les films (polyester et polypropylène) et les systèmes de communication (disques pour l'informatique, etc.).

À quoi s'ajoutent à l'étranger 4 filiales textiles importantes (Brésil, RFA, Suisse, Espagne), la firme pharmaceutique britannique May and Baker et un début d'implantation aux États-Unis (1.330 personnes).

Au total, 80.800 salariés dont 30.000 à l'étranger.

La nationalisation n'a pas eu de conséquences négatives. Entre 1981 et 1983, l'État a fourni 2,3 MdF, dont 1,5 en fonds propres, alors qu'en dix ans les actionnaires avaient apporté 423 MF tout en empochant des dividendes sur des pertes en 1976-1977. En outre, Rhône-Poulenc a multiplié les accords avec des firmes étrangères pour la constitution de filiales communes.

Les effectifs ont continué de décroître. Et malgré quelques efforts, Rhône-Poulenc a conservé le titre de premier pollueur de France avec 10 usines sur les 30 les plus fautives. Enfin, le groupe a continué d'obéir à sa logique de trust : face aux mesures prises par le Bangladesh pour éliminer la consommation de médicaments inutiles et favoriser la production locale (recommandations OMS), May and Baker s'est associée en 1982 à sept autres compagnies en vue de mobiliser les diplomaties occidentales : la science des multinationales n'était-elle pas indispensable à ce malheureux pays ?... auquel on remontra combien il était présomptueux de solliciter les investissements étrangers tout en sapant certaines féodalités.

La présence de Rhône-Poulenc remonte pour l'essentiel à l'absorption de Péchiney-Saint-Gobain en 1969-1971.

□ 1) USINES DE MELLE

Les usines de Melle, dans le sud des Deux-Sèvres, ont connu un destin à la fois curieux et brillant.

Elles trouvent leur origine dans une sucrerie créée en 1872 pour utiliser les betteraves du pays. Le fondateur, Alfred Cail avait hérité en 1871, à l'âge de 21 ans, d'une importante affaire parisienne de construction mécanique, spécialisée précisément dans la fabrication de matériel pour l'industrie sucrière. Or, le créateur de cette affaire, Jean-François Cail, était natif de Chef-Boutonne, petite ville proche de Melle. Il s'agissait donc pour le fils d'un retour aux racines (si l'on ose dire), dessiné d'ailleurs par le père qui, outre l'achat d'une propriété de 1.200 ha en Touraine, avait constitué un domaine de 300 ha en Charente, au lieu-dit La Faye, entre Ruffec et Villefagnan ²⁴.

Quant à l'entreprise Cail, elle est aujourd'hui intégrée au groupe Fives-Lille-Cail (cf. chapitre Paribas).

Malgré cette prestigieuse paternité, la Société sucrière des Deux-Sèvres connut des difficultés et fut rachetée en 1885 par deux Rémois qui la réorientèrent vers la distillation d'alcool de grains pour brandies. En 1908, à la suite d'un incendie, elle se tourna vers la chimie de l'alcool, puis devint grande pourvoyeuse de gnôle et d'acétone pendant la Première Guerre mondiale.

À la fin de la guerre, l'usine créa un laboratoire qui, durant plus de quarante ans, allait porter sa réputation dans le monde entier et assurer sa prospérité financière. La synthèse de l'alcool butylique (butane) à partir de l'alcool éthylique (éthane ordinaire) fut réussie en 1924, puis Melle se lança dans la production de résines, de solvants et de vernis.

L'usine fut renforcée par les Distilleries de Celles-sur-Belle (Mellois), Forges-d'Aunis et Granville (Manche). Les deux premières poursuivirent la distillation de betteraves jusqu'après la guerre. Leur production d'alcool, étalée de la mi-octobre à la mi-janvier, atteignait 60.000 hecto (1/3 - 2/3). Entre deux saisons, Forges rectifiait ou raffinait des alcools impurs, déshydratait de l'alcool destiné à la confection de carburants ternaires, traitait des mélasses de sucreries pour obtenir de l'acétone et de l'alcool butylique ou bien assurait la distillation de grains de blé, de maïs, de riz ou de pommes de terre. Forges fut arrêtée en 1955 puis démontée après une remise en service exceptionnelle en 1958.

En 1937, la société prit le nom d'« Usines de Melle », comptant bientôt la Banque de l'Indochine parmi ses actionnaires. Melle fabriquait alors des esters dissolvants ou plastifiants (par action de différents acides sur l'acide butylique), des résines synthétiques, des caoutchoucs naturels ou synthétiques. On frôla le millier de salariés après la guerre. Cependant, face à la concurrence de plus en plus dure de la pétrochimie, la société dut construire en 1960 un atelier de synthèse du butanol à Lacq, en association avec les Pétroles d'Aquitaine. En 1972, elle édifia à Lavera (étang de Berre) un atelier d'acétaldéhyde avec Naphtachimie (Péchiney + BP).

En 1967, au bord de la faillite, Melle fut absorbée par une filiale de Péchiney-Saint-Gobain, la Société des produits chimiques de synthèse, l'ensemble prenant le nom de Melle-Bezons.

Marginalisé par son inclusion en 1969-71 dans le vaste groupe Rhône-Poulenc, menacé par le premier choc pétrolier qui renchérit considérablement les coûts de transport d'une usine implantée loin des matières premières et des marchés, l'établissement joua sa survie au milieu des années 1970. Il gagna la partie en se redéployant vers des produits sophistiqués mais ne put éviter une réduction d'effectifs :

²⁴ Ce domaine dit des « Plans », racheté par des Allemands dans les années 1960, frappait beaucoup les esprits au XIX^e siècle : il possédait une distillerie de betteraves employant une trentaine de personnes ainsi qu'une petite usine à gaz pour l'éclairage des bâtiments et des abords.

de 730 en 1977 à 600 salariés en 1979, avec notamment un dégraissage dans les laboratoires (de 100 à 30) et le bureau d'études (de 50 à 15).

Avec 605 employés, l'effectif est aujourd'hui stabilisé et l'usine, désormais plus ouverte sur l'extérieur, se donne volontiers une image sociale d'avant-garde en développant le droit d'expression des salariés. Mais en ce domaine, la force de l'exemple ne semble pas suffire puisque, sur 180 entreprises de plus de 50 salariés en Deux-Sèvres, une douzaine seulement joue vraiment le jeu.

Composée d'une quinzaine d'ateliers répartis sur 35 ha, l'usine fabrique plus de 100 produits ; on peut les regrouper en trois grandes catégories :

— les produits de synthèse organique : solvants ou diluants pour l'industrie des peintures, plastifiants et stabilisants pour le PVC (le Rhodiastab notamment), furfurool (2^e mondial derrière Quaker Oats avec 30 t/jour), hydrogène à partir du gaz de Lacq ou lubrifiants pour la métallurgie à partir du suif.

— produits de fermentation : sucres, farines, amidon entrant dans la composition des fibres artificielles (Courtaulds), polysaccharides (biopolymères) depuis 1970-71 entrant dans la composition des gélatines, gélifiants pour sauces alimentaires, mayonnaise et... fluidification des boues de forages pétroliers.

— matières actives pour la pharmacie comme la méphinzine. Près de la moitié des ventes à l'export.

□ 2) USINE DE TERRES RARES à la Rochelle

Établissement apporté en 1969-71 par Péchiney-Saint-Gobain.

Avec cette usine dont la capacité fut augmentée en 1981, et avec celle de Freeport au Texas, mise en service la même année, Rhône-Poulenc détient le leadership mondial des terres rares.

Les terres rares sont un groupe de 14 éléments (les lanthanides) auquel sont associés le thorium et l'yttrium. On les extrait principalement de la monazite (sable provenant de la décomposition de roches granitiques). Celle-ci est importée essentiellement d'Australie ainsi que d'Afrique, des USA, du Brésil, etc. Radioactivité oblige, elle voyage dans des châteaux de plomb. Son traitement suppose un savoir-faire peu répandu, bien maîtrisé par Rhône-Poulenc.

Les applications sont très diverses, souvent prestigieuses et l'on découvre régulièrement des utilisations nouvelles et intéressantes.

Une des premières fabrications de La Rochelle fut le mélange de fer avec une terre rare, le cérium, pour la production de pierres à briquet (fabrication récupérée par les Japonais).

Le cérium est également utilisé pour le polissage du verre ; les chlorures de terres rares pour les catalyseurs de cracking pétrolier. L'euprium et l'yttrium permettent la luminescence des téléviseurs couleurs ou de simples tubes fluorescents. Des terres rares permettent de décolorer ou au contraire de teinter les verres, entrent dans la composition des mémoires à bulles pour ordinateurs, permettent l'épuration de certains aciers ou d'éviter les risques de réaction en chaîne dans les centrales nucléaires.

Le thorium a déjà été utilisé comme combustible atomique. Quant au samarium, il permet la fabrication d'aimants permanents de grande énergie, ce qui le rend nécessaire à la fabrication d'appareils miniaturisés comme le walkman.

Dans ces conditions, on ne sera pas surpris de la croissance de l'établissement (410 salariés au milieu des années 1970, environ 480 aujourd'hui), de la qualification du personnel (130 ingénieurs, techniciens et agents de maîtrise) et des scores à l'exportation (environ 90 %, essentiellement dans les pays développés avec en tête les États-Unis et le Japon).

Il y a malheureusement une ombre à ce tableau idyllique : elle a nom pollution des eaux. Déjà en 1976, Michel Crépeau dut interdire la baignade sur la plage de la

Concurrence et le problème motiva la création d'un Comité contre la pollution radioactive de la baie de La Rochelle. Une récente enquête de *la Charente libre* (12 et 13 juillet 1984) est venue opportunément faire le point sur cette affaire. Elle n'a reçu pratiquement aucun écho dans les médias et retomba immédiatement dans les oubliettes de l'histoire.

La pollution provoquée par l'usine est double : radioactive, en liaison avec les minerais traités, et chimique du fait des produits utilisés pour le raffinage des minerais. Cette agression contre la nature est encore aggravée par sa combinaison avec des éléments indépendants de Rhône-Poulenc :

— le renouvellement insuffisant de l'eau dans la baie (environ 10 % par jour).

— l'existence d'autres pollutions générées principalement par le terminal pétrolier, l'usine d'engrais Cofaz et les traitements de coques de bateaux contre les algues et la corrosion.

Diverses études ont montré la gravité des atteintes au milieu mais les mesures de radioactivité effectuées par le SCPRI demeurent inaccessibles ²⁵ tandis que Rhône-Poulenc se réfugie derrière le secret industriel. C'est pourquoi le *Livre blanc des états généraux de l'environnement*, tenu en 1982, réaffirme la nécessité d'une étude circonstanciée.

❑ 3) LACTO-LABO à Dangé-Saint-Romain

Très discrète filiale de Rhône-Poulenc, située sur la RN 10 à la frontière nord de la Vienne. L'usine de Dangé employait 74 salariés en 1982 contre 43 en décembre 1980.

Elle est spécialisée dans la production de ferments lactiques et ses recherches ont été couronnées en juin 1983 par un concours de l'innovation organisé par l'Anvar et la BNP.

[Rebaptisé Texel].

r 4) La PELLICULE CELLULOSIQUE à Angoulême et CLAIR-EMBAL à Soyaux

La Pellicule cellulosique est actuellement la première entreprise française dans son domaine, l'emballage souple transparent pour pâtes alimentaires, ships, confiserie... Elle emploie 155 salariés dont une petite centaine dans ses deux usines angoumoises (Le Gond-Pontouvre et L'Isle-d'Espagnac) et les autres dans son usine de Bousbecque (Nord) et ses bureaux parisiens.

Important producteur de pellicule cellulosique par sa filiale « La Cellophane », Rhône-Poulenc s'était naturellement intéressé à cette entreprise, ainsi qu'à Clair'Embal, petite société-sœur employant une vingtaine de salariés sur la Z.I. de la Croix-Blanche à Soyaux, en prenant un tiers de leur capital.

Cependant, considérant le déclin de la pellicule cellulosique, Rhône-Poulenc fut amené à porter ses efforts sur le polypropylène et le polyester. De ces trois matières, seule survécut le polyester. L'usine de polypropylène (Mantes-la-Jolie) fut cédée en 1984 à British Cellophane (groupe Courtaulds) et la production de pellicule cellulosique fut stoppée début 1985.

Dans ce domaine, Rhône-Poulenc a pu emporter de substantielles positions sur de nouveaux marchés en pleine expansion : bandes audio et vidéo ; produits pour

²⁵ L'attitude du SCPRI, placé sous l'autorité du Pr Pellerin, ne surprendra aucun citoyen informé. On se souvient (entre autres) de la démission en déc. 1980 de Jean Servant, responsable du Comité interministériel de sûreté nucléaire, pour impossibilité de surmonter les obstructions systématiques de certains organismes. Heureusement, le 10 février 1983, MM. Mauroy, Chevènement, Badinter et Henu ont signé une loi légalisant et aggravant les conditions d'assermentation des agents habilités à la protection et au contrôle des matières nucléaires : « Je jure de bien et fidèlement remplir mes fonctions et de ne rien révéler, directement ou indirectement, même après la cessation de mes fonctions de ce qui aura été porté à ma connaissance » et coetera.

l'informatique tels que bandes, disques souples et disques rigides ; isolants électriques ; supports pour arts graphiques ; emballage souple transparent...

L'entreprise angoumoisine est restée pour sa part fidèle à ses marchés traditionnels. C'est dans ce contexte qu'il faut apprécier la démission de QUISA (Rhône-Poulenc 100 %) de ses fonctions d'administrateur de LPC, le 16 décembre 1983.

❑ 5) ROUSSELOT à Angoulême

À la suite de la reprise en 1969-71 de Péchiney-Saint-Gobain, Rhône-Poulenc s'est trouvé en possession d'une participation de 29,7 % dans Rousselot. En 1972, cette participation a été augmentée de 34 % par reprise des intérêts d'Ugine-Kuhlmann (cf. Péchiney). En décembre 1977, Rhône-Poulenc s'est désengagé au profit d'[ATO = Elf+Total]Elf-Aquitaine (cf.).

PÉCHINEY

Présence purement historique.

❑ 1) PÉCHINEY-SAINT-GOBAIN : filiale à 50/50 constituée en 1962 pour regrouper les activités chimiques des deux groupes. Rachetée à 51 % par Rhône-Poulenc en 1969 puis absorbée en 1971.

PSG possédait l'usine de terres rares de la Rochelle, 29,7 % de Rousselot (usine à Angoulême) et avait racheté en 1967 les Usines de Melle par le biais d'une filiale.

❑ 2) ROUSSELOT-KUHLMANN à Angoulême

En 1967, Rousselot et Kuhlmann avaient rassemblé leurs productions de colles et gélatines au sein d'une filiale à 66/34, comprenant, entre autres, l'usine Rousselot d'Angoulême. À la suite de la fusion, en 1970, de Péchiney avec Ugine-Kuhlmann, la participation dans Rousselot-Kuhlmann fut transférée fin 1972 à Rhône-Poulenc (cf.).

❑ 3) ATELIER DE FORMOL de Niort

Exploité d'abord par Kuhlmann en collaboration avec Charbonnages de France-Chimie, puis en totalité par P.C.U.K. (Produits chimiques Ugine-Kuhlmann) après la fusion en 1970 de Péchiney et Ugine-Kuhlmann.

Une douzaine de salariés sur la Z.I. de Saint-Florent.

En 1983, Péchiney a cédé l'ensemble de sa chimie à Elf, Rhône-Poulenc, CDF et EMC.

❑ 4) Notons enfin la construction à Mortagne-sur-Gironde, au début des années 1950, par la Société d'études et d'application des minerais de Thiès, d'une usine pilote ayant pour but l'industrialisation d'un procédé Péchiney pour la fabrication d'un engrais phosphaté. Elle a disparu depuis de nombreuses années.

THOMSON

Les activités régionales de Thomson sont extrêmement modestes.

❑ 1) CIE RADIO-MARITIME à La Rochelle

Société créée en 1919 par la Compagnie générale de TSF (CSF).

Spécialisée dans les appareils électroniques de télécommunication, radionavigation et détection sous-marine, dérivés des recherches militaires de Thomson.

Thomson est le principal actionnaire à travers une filiale belge, la SAIT-Electronics. En novembre 1984, un investisseur indépendant, Philippe Poré, a franchi la barre des 10 %.

La CRM emploie à La Rochelle une petite vingtaine de personnes.

❑ 2) SODETEG à Poitiers :

Filiale ingénierie (à problèmes) de Thomson.

Agence à Portiers : du dossier d'impact socio-économique de la centrale de Civaux à la construction de la nouvelle Chambre de Commerce et d'Industrie de la Vienne.

❑ 3) AIRCALO à Barbezieux :

Passée fin 1981 sous le contrôle de la CEPEM (Thermor et Sauter), du groupe CGE. Transmis fin 1983 à Thomson à l'occasion de la restructuration de l'industrie téléphonique.

Originaire de Saint-Médard-en-Jalles (Gironde), Aircalo s'était spécialisée dans le chauffage industriel et le traitement de l'air. Elle se lança dans la production de pompes à chaleur et de chauffe-eau solaires.

Les ventes de PAC s'étant effondrées — 5.000 en 1982, 2.500 en 1983 — Aircalo dut licencier 15 des 35 employés de son atelier de Barbezieux.

Créé en 1973, celui-ci produisait en particulier des pièces de tôlerie pour l'usine de Saint-Médard.

La décision de fermer définitivement cet atelier a été prise en avril 1984.

❑ 4) IMAGES PAR ORDINATEUR

Cette entreprise angoumoisine, présentée comme le futur grand producteur mondial de dessins animés et de génériques, en est à ses balbutiements (10 emplois début 1983, 35 prévus à la fin de l'année).

Les bonnes fées de l'État bichonnent le nouveau-né : commandes de Canal plus, prêt de 4 MF du ministère de la Culture (Plan recherche-images) et actionnaires publics : Sopimel (Thomson : 100 %), CISI (CEA), Caisse des Dépôts, à côté des privés : la Charente-Libre (groupe Sud Ouest), IOS, et Vaillant (Parti Communiste).

❑ Retombées :

En 1983, le groupe Jaeger a filialisé son activité aéronautique (usine de Vendôme) pour la céder au 1^{er} janvier 1984 à la Thomson. 150 à 180 employés de Jaeger-Châtellerauld travaillaient alors en sous-traitance pour Vendôme.

Notons également la Sodelmo de Niort qui fabrique des connecteurs pour Thomson.

DASSAULT

Dans la grande lignée des arsenaux, l'État est intervenu dès 1979 dans le capital de Dassault avec l'intention de contrôler une firme bénéficiant d'importants crédits et commandes publics. Bien entendu, le souci de désamorcer l'opposition de l'époque, qui prévoyait la nationalisation complète, entra en ligne de compte dans la décision.

L'État prit donc 20 %, essentiellement par conversion de créances, avec droit de vote double.

Sentant le vent tourner avec le Programme commun de 1972 et la mise à l'écart du RPR en 1976, Marcel Dassault avait d'ailleurs pris ses précautions. Les brevets et la propriété des murs furent transférés à des filiales étrangères qui perçoivent royalties et loyers.

À vrai dire, Marcel Dassault possède en la matière une expérience historique.

Fabricant d'hélices pendant la Première Guerre, il se trouvait en situation idéale pour étudier les caractéristiques des aéronefs et en tirer toutes les conclusions. Il se lança donc dans la construction d'avions et reçut commande de l'État pour 1.000 appareils. Catastrophe : le premier exemplaire sortit de l'usine le jour de l'armistice. La commande fut annulée.

Après un intermède immobilier, il reprit du service en 1930 à l'occasion de la création du ministère de l'Air. Alors que son usine de Courbevoie montait peu à peu en cadence, l'élan de Marcel Dassault fut à nouveau stoppé, cette fois par le Front populaire qui nationalisa l'aéronautique. Qu'importe ? Dassault fut nommé administrateur de la SNCASO, refit un peu d'immobilier et acheta (dit-on) des actions General Motors. Surtout, il créa deux usines d'hélices à Saint-Cloud et à Talence et devint fournisseur des sociétés nationales.

Les choses allaient vraiment se gâter après la déclaration de guerre de 1939. À l'automne, Marcel Dassault, alors Marcel Bloch, est démis de ses fonctions d'administrateur de la SNCASO puis interné sous prétexte d'une ridicule erreur comptable. Pendant cinq ans, Vichy va le traîner de résidences surveillées en prisons. Il finira en 1944 au camp de Buchenwald où il fut sauvé par l'organisation communiste dirigée par Marcel Paul qui protégeait les militants et les hommes capables de servir après la guerre au redressement national. Il en conservera des relations particulières avec la CGT et n'attaque jamais le Parti.

Retour en France, il prend le nom de Dassault, dérivé du pseudonyme de son frère dans la Résistance (char d'assaut). Dassault s'impose alors comme un ingénieur génial et un chef d'entreprise hors pair. À la fin des années 1950, il élimine définitivement l'Aérospatiale de la construction d'avions militaires. En 1966, il absorbe la firme Bréguet, rachetée une dizaine d'années plus tôt par Sylvain Floirat. Le « système » Dassault fait merveille et on vient l'étudier de loin :

— Dassault se réserve les activités nobles (prototypes, assemblages, essais en vol) et, pour se prémunir au maximum contre les variations conjoncturelles, recourt largement à la sous-traitance et à l'intérim, contrepartie peu flatteuse aux privilèges des employés-maison ;

— il limite l'innovation en dérivant chaque nouveau modèle des précédents ;

— la gestion est stricte, la polyvalence des cadres et des ingénieurs très poussée et les équipes sont mises en concurrence ;

— enfin, la collaboration est étroite avec les instances de décision, l'État et l'armée de l'Air. Les méthodes : réponse rapide aux desiderata de l'état-major, harcèlement des responsables, chantage à l'emploi et financement des partis politiques.

Bénéficiant de toutes sortes de crédits (études, achat d'outillage) et des garanties de la Coface pour les contrats à l'export, Dassault a pu profiter pleinement de la politique gaulliste de troisième voie.

L'entreprise joue aujourd'hui partiellement son avenir sur le projet d'avion de combat européen. La coopération ouvre au futur appareil un marché considérable mais contraint à une division internationale du travail. La lutte est sévère entre Dassault et British Aerospace pour la maîtrise d'œuvre. La Snecma et Rolls-Royce devront partager l'étude et la fabrication du nouveau réacteur. Craignant pour l'emploi, la CGT-Dassault a fait connaître son opposition. Elle veut un avion entièrement français et nationalisé (Dassault, Thomson, Snecma).

La nationalisation a seulement visé AMD-BA et laissé à l'écart sa société-mère, la SCEMD, également propriétaire de participations dans Électronique Serge Dassault, Institut Mérieux, Gaz et Eaux, Paris-France, etc. En octobre 1981, en échange d'un étalement de la nationalisation, Marcel Dassault fit carrément don à l'État de 26 % des AMD-BA appartenant à la SCEMD. Fin 1983, celle-ci détenait encore 49,7 % de sa filiale.

C.A. 1983 : 14 MdF. Effectif : 15.800 salariés.

□ Générale de mécanique aéronautique à Poitiers-Biard

La GMA (AMD-BA 99,9 %) possède à Poitiers-Biard une de ses deux usines. Implantée en 1972, elle emploie environ 150 salariés (Cf. *Vie économique Poitou-Charentes*, n° 2).

MATRA

Créé en 1937, Matra a connu une croissance régulière, puis une montée en flèche dans les années 1970.

Fondée sous le nom de Capra par Marcel Chassagny (Janson de Sailly-HEC), l'entreprise travailla d'abord en sous-traitance pour l'aviation.

Devenue MATRA (Mécanique aviation traction), elle se lança après la guerre, à la demande de l'armée, dans l'étude et la fabrication de conteneurs pour armes embarquées sur avions. De là découle la production de missiles.

Dès 1961, Matra créa une division spatiale fabriquant aujourd'hui des satellites de télécommunications, d'observation de la terre et des étoiles, des satellites météo, et travaillant sur les lanceurs (1.126 personnes en 1983). Dans ce secteur, Matra concurrence d'autres nationalisés comme Thomson ou l'Aérospatiale.

En 1964, la firme s'engagea dans l'automobile, afin de redorer son blason trop militaire et d'imposer à ses propres employés et au public une image de technologie et de performance (1.236 salariés en 1983).

La politique de diversification connut une nouvelle impulsion à partir de 1970 avec les transports (pilotage automatique des métros), les systèmes optiques, l'informatique (en collaboration avec l'américain TRW) et la machine-outil.

Matra connut cependant un échec assez cuisant avec la Compagnie française de télévision (TV couleurs sous la marque EMO) qui dut licencier en 1974 ses 700 salariés compiégnois et régler une ardoise de plusieurs dizaines de millions.

En 1978, Matra prit 32 % d'Europe 1 et 33,5 % de Manurhin (pistolets, munitions, machines-outils).

L'année suivante, profitant de la conversion de l'électromécanique à l'électronique, le missilier fit sa grande entrée dans le matériel téléphonique avec les rachats de Péritel, Picart-Lebas et Depaepe (devenue Temat).

Toujours en 1979, la firme de Vélizy s'assura le contrôle de Jaeger, important fabricant d'instruments de bord pour l'automobile. Cette entreprise figure, aux côtés des Carburateurs Solex, dans la division électronique automobile du groupe.

L'entrée dans Jaeger permit également à Matra de renforcer sa division horlogère en lui apportant une participation dans Jaz complémentaire de celle détenue dans Yema. Ce secteur fut renforcé par le rachat de Bayard, de Framelec (Cupillard, Rième...) et, en 1981, d'une minorité de blocage dans UTI (montres Seiko et Pulsar en France).

Également en 1979, Matra conclut un accord à 51/49 avec l'américain Harris qui déboucha sur la construction d'une usine de composants électroniques à Nantes et sur un autre accord dans le même domaine avec l'américain Intel (Matra Harris 51 / Intel 49).

Enfin, en 1981, Matra prit, conjointement avec Daniel Filipacchi, le contrôle de la Librairie Hachette.

Croissance trop rapide ? On l'a beaucoup dit. De fait, Matra réalise désormais moins de 50 % de son chiffre d'affaires dans le militaire mais la quasi-totalité des bénéfices provient des branches « traditionnelles » (militaire et espace) tandis que la plupart des secteurs de diversification sont en déficit.

Aussi Matra a dû mettre la pédale douce à ses grandes manœuvres et resserrer les boulons. Le nouveau groupe était un grand corps dont tous les membres devaient être généreusement irrigués d'électronique par le cœur de Vélizy. Apparemment, il y eut des thromboses. Certains secteurs sont demeurés trop traditionnels à un moment où d'autres n'avaient pas atteint la maturité.

Parmi les premiers : l'électronique auto, l'horlogerie, Manurhin et le cas particulier de l'automobile. Parmi les seconds : les transports, les télécommunications et les composants.

Dans l'électronique auto, Jaeger et Solex ont davantage accumulé de pertes que de prouesses techniques.

Dans l'horlogerie, où trois des quatre sociétés ont été regroupées en 1982 au sein de MH (Matra Horlogerie) tandis que Bayard s'acheminait vers le dépôt de bilan, Matra a subi un véritable Waterloo technologique et doit s'adresser massivement au Japonais Hattori (Seiko) pour la fourniture de modules à quartz et de composants, se contentant en échange de la vente de boîtiers et d'un accès au réseau commercial international de la firme nipponne.

La société Manurhin — qui ajouta la fabrication du missile antichar Apilas à sa panoplie de pistolets — a connu de graves difficultés qui l'ont conduit à abandonner l'usinage de machines-outils. À la suite de lourds déficits, les effectifs fondirent de 5.800 en 1981 à 4.800 en 1983.

Enfin, les pertes sévères de la division automobile (modèles Rancho et Bagheera) ont motivé le retrait du groupe Peugeot qui avait hérité de la participation de 45 % prise par Chrysler-Europe en 1969. Matra doit aujourd'hui compter sur le modèle Espace monté pour la Régie Renault.

D'autres secteurs sortent d'une crise de croissance.

Dans les télécommunications, Matra est devenu le premier fabricant européen de postes téléphoniques et un important fabricant de terminaux télématiques (les Minitel entre autres). Cependant, le groupe a dû abandonner en 1983 la société Péritel (répondeurs et composeurs de n°). Ces activités sont regroupées au sein d'un holding, Sofimatel, dont Matra prévoit l'introduction en Bourse.

Les difficultés du secteur transport, probablement conjoncturelles, ont conduit en 1983 à la cession au groupe Alsthom des 43 % de la CIMT, important producteur de voitures de train et de métro.

Enfin, le secteur composants connaît une expansion spectaculaire qui devrait rapidement le conduire vers les bénéfices.

En 1982, contre 685 MF, la puissance publique s'est contentée de prendre 51 % de Matra, préalablement amputé de ses actifs dans les médias (Europe 1, Hachette, Dictionnaire Quillet, *Dernières Nouvelles d'Alsace*).

Depuis lors, la participation des fondateurs, Marcel Chassagny et Sylvain Floirat (qui avait pris 20 % en 1957), est tombée de 24 à environ 7 %.

Matra a réalisé un chiffre d'affaires de 10 MdF en 1983 avec un effectif de 6.065 personnes (27.300 en comptant les filiales).

□ 1) JAEGER et MICROMÉCA à Châtellerault

Matra prit 54 % du capital de Jaeger en 1979 au travers d'une filiale à 50/50 avec l'Allemand VDO-Schindling.

Diversification difficile. Après avoir suivi la croissance de la construction automobile française et créé des filiales étrangères (Espagne, Italie, Argentine, Mexique), Jaeger avait accusé durement le contrecoup de la crise de l'automobile, particulièrement en 1974.

Les produits de Jaeger étaient d'une qualité ordinaire, à l'image du bas et milieu de gamme dominant la production française. Son implantation étrangère confirmait cette caractéristique. Pressuré comme les autres équipementiers par les constructeurs, Jaeger ne pouvait leur fournir des produits capables de valoriser leur haut de gamme. Cercle vicieux ; tout le monde souffrit du déclin des grosses cylindrées françaises, aggravée par la hausse des carburants qui favorisa un report sur les modèles inférieurs.

À la faveur d'une éclaircie conjoncturelle et sous la houlette d'un nouveau PDG, l'entreprise dégagait suffisamment de bénéfices en 1976 et 1977 pour apurer le passé. Obsédée par sa dépendance à l'égard de l'automobile, elle prit la décision de se diversifier dans l'horlogerie. Elle utilisait déjà des montres sur ses tableaux de bord et possédait une participation dans la firme genevoise Jaeger-Le-Coultré. Elle racheta Jaz au groupe Schneider ainsi que les réveils Bayard et une participation dans Yema.

Ce fut un échec. Jaeger-Le Coultré fut cédé en 1981 à VDO et le reste à Matra. L'entreprise attribue ce fiasco à une nouvelle dégradation de la conjoncture automobile qui l'aurait privé des ressources nécessaires à la restructuration de sa nouvelle division. En réalité, déjà distancée dans son domaine d'origine, Jaeger n'était certainement pas le partenaire idéal pour l'horlogerie.

La comparaison n'est pas flatteuse avec une firme comme la Lucas britannique qui se lança dès les années 50 dans la recherche puis, au cours des années 60, dans la fabrication de semi-conducteurs. Conclusion : Lucas possède une approche globale des utilisations de l'électronique dans l'automobile et propose des produits beaucoup plus modernes.

L'association avec VDO et Matra n'ayant pas débouché sur les prouesses espérées, Renault et Peugeot commencèrent à se fournir en Grande-Bretagne et au Japon. La Régie passa même aux actes en construisant une usine à Toulouse avec Bendix et en concluant, en novembre 1984, un accord avec le Japonais Stanley pour la construction d'une usine de cristaux liquides au Bourget-du-Lac (Savoie).

Conclusion : de 1981 à 1983, Jaeger accumula un déficit de 225 MF. Charges financières et frais de licenciements étaient passés par là. Il fallait réagir.

Ce fut chose faite avec un plan de restructuration défini en 1983 et comportant deux volets :

— volet financier : 1) apurement des dettes par un coup d'accordéon²⁶. À la suite de cette opération, la participation de Matra se trouva portée à 59 %, celle de VDO réduite à 10 % et l'IDICA (filiale construction automobile de l'Institut de développement industriel) prit 24 %. 2) Accord avec les banques pour une consolidation des dettes (transformation des dettes à court terme en dettes à long terme pour étaler les frais financiers).

— volet industriel : 1) recentrage sur l'activité automobile principalement par cession de la division aéronautique (usine à Vendôme) à Chausson (échangeurs thermiques) et à Thomson (instruments de bord), et par abandon de la division industrie travaillant en particulier pour la SNCF et la RATP. Mais conservation du secteur régulation thermique (Jouvenel & Cordier...) : priorité nationale ayant bénéficié du soutien public, il avait été constitué par Jaeger en 1980 et surtout 1981, après la cession des activités horlogères. 2) Augmentation importante des investissements, renforcement en personnel qualifié, coopération à long terme avec Renault et Peugeot, concentration de l'activité en France sur trois sites (Châlons-sur-Marne, Caen, Châtellerauld). Cession de l'usine de Nancy à VDO et poursuite du développement international (construction d'une seconde usine au Mexique en 1981 et ouverture d'une usine au Portugal en 1982).

En 1983, les ventes de Jaeger ont atteint 1,6 MdF (-10 % sur 1982) et les effectifs 6.670, dont 1.600 environ hors de France.

²⁶ Réduction du capital par dépréciation des actions existantes (c'est-à-dire des dettes de la société envers ses propriétaires) puis augmentation de ce capital par apport d'argent frais, en l'occurrence 135 MF.

Construite en 1961 sur la Z.I. nord, agrandie en 1972, l'usine Jaeger de Châtellerault employa jusqu'à 879 salariés en 1982. Mais à la fin de cette année-là, une charrette de licenciements ramena l'effectif à 820 personnes.

Le Plan de 1983 lui est plutôt favorable malgré la cession de l'activité aéronautique pour laquelle 150 à 180 salariés de Châtellerault travaillaient en sous-traitance. Le Plan permit de récupérer une partie des activités de Nancy dont le personnel fut repris par VDO. Surtout, il prévoit d'ériger l'usine en centre électronique de Jaeger. À cette fin, l'établissement bénéficia de nouveaux investissements, du recrutement d'une dizaine de personnes qualifiées et de 110 promotions internes par formation.

Salariant encore une très grosse proportion d'OS (674), essentiellement des femmes, l'établissement produit quotidiennement 13.000 circuits électroniques, 9.000 galvanomètres (indicateurs de charge de batterie), 8.000 contrôles de niveau d'huile, 4.000 montres, 4.000 connecteurs et consomme journalièrement environ 350.000 composants électroniques (Recours régulier et important à l'intérim).

❑ Autre société du groupe Jaeger, l'entreprise Microméca de Châtellerault résulte de la filialisation de l'ancien département outillage de Jaeger. Dans le cadre du Plan 1983, elle a reçu de nouvelles machines à commande numérique et bénéficie d'un solide plan de formation.

71 salariés en 1983 (contre 84 en 1977).

❑ 2) GALLUS-UNION à Châtellerault

Originaire de la région parisienne, Gallus s'était décentralisé peu avant la guerre à Châtellerault pour fabriquer des lunettes de chars et des périscopes de sous-marins.

Reconvertie dans le matériel dentaire, réinstallée dans une usine moderne sur la Z.I. nord, l'entreprise frôla les 400 salariés en 1977.

Mais peu après cette apogée, elle déposa son bilan (Sift, siège à Asnières). En octobre 1978, l'établissement fut repris en location-gérance par la Société nouvelle d'exploitation Gallus qui réduisit l'effectif à 160 salariés et confia une partie des fabrications à un pays méditerranéen (Tunisie ? ?).

Ceci n'empêcha pas la société de se retrouver en cessation de paiement avec usine occupée en mai 1981 et dépôt de bilan.

Pressentie en début d'année pour reprendre l'affaire, la Sanofi, filiale d'Elf Aquitaine, n'avait pas donné suite. Le pétrolier d'État étant mis à contribution au même moment pour la reprise de Domine, c'est finalement Jaeger qui devint, de façon assez surréaliste, l'actionnaire dominant de la nouvelle société Gallus-Union avec 40 % du capital. On imagine assez bien que Matra, futur nationalisable, ait voulu se concilier les faveurs du nouveau pouvoir, d'autant que Mme le ministre de l'Agriculture venait d'être élue député de Châtellerault.

À côté de Jaeger, on note les participations d'Ifker (30 %), premier distributeur français de matériels et fournitures dentaires ; de la SID (25 %), émanation du Syndicat des dentistes ; et de Gammadent (5 %) constituée par des distributeurs indépendants.

Repartie en novembre 1981 sous l'autorité de l'ancien directeur, la société réussit à produire 300 appareils en 1982 et avait réembauché 87 salariés au début 1983.

Toutefois, malgré un accord en février de cette année-là, avec la société américaine A-DEC prévoyant l'intégration de petits appareils pneumatiques US dans les blocs dentaires Gallus, le montage en France d'une partie des équipements auparavant importés et l'interconnexion des réseaux de vente, Gallus-Union dut procéder à 11 nouveaux licenciements en octobre. 1984.

❑ 3) MANURHIN (affaire de Prémonville) :

La société Sagita, filiale de Manurhin spécialisée dans la fabrication de presses et cisailles, fut contactée en février 1982 pour la reprise des Éts de Prémonville à Châtellerault.

Cette maison, fabriquant des outils tranchants montés sur machine, s'était installée en 1970 sur la Z.I. nord, venant de Paris où elle avait été fondée en 1875.

Après avoir traversé une passe difficile en février 1980, due à la défection de plusieurs gros clients en faillite, elle dut recourir au chômage partiel en 1981. Ayant vainement réclamé 28 licenciements en juillet et en novembre., l'entreprise ne put résister aux difficultés conjoncturelles et au décès de son P.-D.G. Elle déposa son bilan à la veille de Noël et licencia 39 personnes sur 56.

Arguant d'une mauvaise gestion, du caractère temporaire de la dégradation des marchés et du Plan gouvernemental de relance de la machine-outil, la CFDT, syndicat unique, refusa tout licenciement et décida l'occupation de l'usine.

Les contacts avec Sagita noués en février 1982 étaient sur le point d'aboutir en juin quand on découvrit les difficultés de Manurhin. Jusqu'à présent, sa forte activité militaire avait inspiré confiance à la Bourse. On découvrit soudainement que l'entreprise manquait de fonds propres, croulait sous les charges financières et avait dissimulé les pertes de ses filiales. Antoine Veil, nommé PDG en juillet 1982 à la suite du décès de Spengler, mit son veto à la reprise des Éts de Prémonville. Fin 1982, la situation nette de Manurhin atteignait - 333 MF. Pour la seule année 1983, Matra dut consentir un abandon de créances de 231 MF et apporter 25 MF en fonds propres : sa participation au capital s'en trouva portée à 80 %.

Quant à la Sagita, elle a déposé son bilan en 1984 et fut reprise en juin par les Éts Beyeler de Lausanne qui réembauchèrent 40 personnes sur 104.

Faute de repreneur, Prémonville disparut. Une vieille fonderie de Châtellerault, la Safoc, s'est réinstallée dans ses locaux.

La France s'est dotée d'une industrie d'armement surdéveloppée et, parallèlement, s'est laissée envahir dans de nombreux secteurs par les importations et les capitaux étrangers. Il n'est pas surprenant qu'un marchand d'armes comme Matra se trouve aujourd'hui en position de reprendre certaines activités civiles aux abois.

BULL

La propriété de CII-HB, le grand fabricant français d'ordinateurs, était partagée entre l'Américain Honeywell (47 %) et la Compagnie des Machines Bull (53 %), le capital de cette dernière société étant réparti principalement entre Saint-Gobain (51 %) et l'État (20 %).

À la suite de la nationalisation de Saint-Gobain et des banques, l'État détient depuis 1982 la quasi totalité des Machines Bull dont la participation dans CII-HB fut portée à 80 %, celle d'Honeywell ayant été ramenée en avril 1982 sous la barre des 20 %.

L'État imposa ensuite le regroupement autour de CII-HB des sociétés R2E et SERIS (filiales microinformatiques de Thomson) et de Transac du groupe CGE. En mai 1983, le nouvel ensemble fut rebaptisé simplement Bull.

□ Le groupe n'exerce pas d'activité industrielle dans la région mais possède trois agences à Angoulême, Niort (une vingtaine de personnes, dont 12 ex-Transac) et Poitiers.

ROUSSEL-UCLAF

Le Programme commun prévoyait la nationalisation de ce important laboratoire pharmaceutique passé en deux temps sous le contrôle du chimiste allemand Hoescht.

En 1968, dans le prolongement d'un accord de coopération entre les deux sociétés, 51 % du capital de Roussel-Uclaf avaient été regroupés au sein d'un holding dénommé Chimio (Hoescht 43 %, famille Roussel 51 %).

En 1972, à la suite de la mort de Jean-Claude Roussel, la firme allemande devint majoritaire dans Roussel-Uclaf en prenant le contrôle total de Chimio.

Une coopération profonde et équilibrée s'étant établie entre les deux ensembles, l'État préféra respecter la position majoritaire de Hoescht et se contenta d'une participation de 40 %.

□ Roussel-Uclaf n'entretient que des activités commerciales en Poitou-Charentes.

On peut cependant rappeler l'histoire de Gélypan à Fontenet à laquelle se trouvent mêlés directement ou indirectement Roussel-Uclaf, Hoescht et des sociétés désormais nationalisées comme le CCF et Saint-Gobain.

Cette fabrique de contreplaqués installée dans un ancien camp militaire américain près de Saint-Jean-d'Angély appartenait à 90 % à la société Isorel, elle-même filiale à 100 % de Nobel-Bozel.

Ce dernier groupe est issu de la fusion partielle en 1964 de la Centrale de dynamite Nobel, créée en 1876 (explosifs, pharmacie, plastiques, panneaux de bois, peinture) et de la Générale d'électrochimie de Bozel, créée en 1898 (ferroalliages).

En 1970, Hoescht — qui avait noué des liens avec Nobel dès 1954 dans la pharmacie et 1957 dans les plastiques — encouragea le groupe à fusionner ses activités pharmaceutiques avec celles de Roussel-Uclaf. D'une part, Chimio apporta Roussel-Uclaf à la Centrale de dynamite en échange de 70 % ; d'autre part, cette dernière apporta les peintures Duco et la société Isorel à sa filiale Nobel-Bozel, sa participation dans cette société passant de 21 à 43 %.

Le rachat de Chimio à 100 % en 1972 donnait logiquement à Hoescht le contrôle de Nobel-Bozel, via la Centrale de dynamite. En fait, la Centrale de dynamite fut dissoute et Nobel-Bozel transformé en holding, le capital étant partagé entre la famille Roussel (42 %) et Hoescht (20 %).

Nobel-Bozel fut alors démantelé par département : après un accord avec les Poudreries réunies de Belgique, l'activité explosif échut finalement à la Société nationale des Poudres ; les peintures Duco furent cédées à CDF-Chimie ; et le groupe tenta vainement de transmettre Isorel à Saint-Gobain.

Fin 1977, les pertes de Nobel-Bozel s'étant accumulées, le Crédit commercial de France évinça la famille Roussel et porta sa participation à 38 %, celle de Hoescht étant ramenée à 10 % et le reste étant dispersé dans le public.

En 1978, après avoir perdu 60 MF/an au cours des trois précédents exercices, la société Isorel fut placée sous le régime de la suspension provisoire des poursuites. L'année suivante, intervint la liquidation de Gélypan, avec licenciement des 74 salariés. La direction s'opposa à la reprise de certaines usines par leurs dirigeants. En août-octobre 1981, Nobel-Bozel vendit Isorel à Rocamat, entreprise qui exploite diverses carrières de pierre de taille dans la région. Deux ans plus tard, Rocamat fusionna Isorel avec Leroy et Baradel au sein d'Isoroy.

ITT

L'International Telegraph and Telephon est un conglomérat américain formé à partir d'une activité dans les transmissions antérieure à la Première Guerre mondiale.

Inscrit au tableau des nationalisables à la suite de son intervention active dans le coup d'État militaire au Chili en 1972.

En 1976, à la demande de M. Giscard d'Estaing, le groupe dut vendre à Thomson sa principale filiale téléphonique, LMT. En contrepartie, il aurait reçu des PTT, la garantie d'une part de marché stable (16 %) pour son autre filiale, la CGCT. Mais faute de s'être convertie assez vite au temporel, cette société sombra dans des difficultés de plus en plus graves à partir de 1979.

En 1982, l'État racheta la CGCT et le Laboratoire central des télécommunications pour une somme de 50 M\$ payable en francs. Ces sociétés avec leurs 8.500 salariés furent rattachées à Thomson.

❑ 1) Écoles techniques privées Pigier : cédées par ITT à l'agence d'intérim BIS en 1976 dans le cadre d'une politique générale de recentrage.

❑ 2) Avis : location d'automobiles. Également cédée en 1976.

❑ 3) CGCT : agences dans les quatre chefs-lieux de la région. Entretien de centraux, vente et installation de matériel téléphonique privé. Direction régionale à Bordeaux.

LES COMPAGNIES FINANCIÈRES

La nationalisation de 1982, à côté des groupes industriels et des banques, visait les compagnies financières de Paribas et de Suez. De quoi s'agit-il ? De holdings possédant à la fois des intérêts et des responsabilités dans la banque et dans de nombreux autres secteurs de l'économie.

À leur sujet, on parle aussi de banques industrielles et plus généralement d'ensembles financiers. En grossissant un peu le trait, on peut opposer deux conceptions.

La première met l'accent sur le pouvoir et sa concentration entre les mains d'une oligarchie étroite. Au-dessus des groupes avec leurs multiples filiales, il y a des instances supérieures qui les rassemblent et les contrôlent plus ou moins étroitement. Pour délimiter ces ensembles, on repère les liens financiers, la présence d'administrateurs communs, leurs liens de parenté, la fréquence des filiales communes entre les groupes.

Les firmes les plus étroitement contrôlées forment une sorte de noyau, appelé groupe financier. En y ajoutant, les firmes associées de façon plus lâche, on obtient l'ensemble financier.

La justification de ces structures est double. D'une part, limiter la concurrence au niveau national pour la reporter à l'échelon international. D'autre part, coordonner, fédérer certains groupes pour leur permettre d'accéder à des marchés complexes appelés ensembles-marchandises (la ville nouvelle, les centrales nucléaires...).

Le danger ici est évidemment de sous-estimer les forces centrifuges et de raisonner en terme d'orbite là où des notions plus neutres comme celles de réseau ou de complémentarité s'imposent manifestement. De la sorte, on inclut dans l'ensemble Paribas de façon tout à fait extravagante des firmes comme la Générale des eaux, BSN, etc., et même Schlumberger sous prétexte qu'il y a échange d'administrateur²⁷. Et l'on empile les centaines de milliers sur les dizaines de milliers de salariés pour aboutir à un ensemble de 788.848 personnes.

D'autre part, le lien entre ensembles financiers et ensembles-marchandises n'est pas établi avec rigueur.

La seconde conception met l'accent sur les compétences propres, les fonctions précises de l'ensemble financier grâce à une analyse de son organisation et de son économie interne. Les limites de l'ensemble sont ici définies en tenant compte des contrepoids : la Compagnie financière est-elle le principal actionnaire ou non ? Détient-elle une minorité de blocage ? Etc. On insiste sur son rôle financier à travers la collecte de l'épargne et l'importance de ses investissements. On met en évidence les mécanismes de collecte de l'information, on décrit les services différenciés qu'offre le groupe selon les sociétés auxquelles il s'adresse...

Le risque dans ce cas est de surestimer la rationalité des décisions. Or certaines mésaventures des compagnies financières évoqueraient plutôt cet ordinateur de la CIA qui, ayant ingurgité des milliers d'informations, caractérisa l'ayatollah Khomeiny comme une personnalité social-démocrate sans danger pour les États-Unis ²⁸.

²⁷ Allard, Beaud, Bellon, Lévy, Liénart, *Dictionnaire des groupes industriels et financiers en France*, Paris, Le Seuil, 1978 ; Bellon (Bertrand), *Le pouvoir financier et l'industrie en France*, Paris, Le Seuil, 1980.

²⁸ M'Sagou, *Anatomie d'une puissance : Paribas*, 1981

PARIBAS

L'hydre serait-elle apprivoisée ? Une malheureuse histoire d'évasion de capitaux découverte par les Douanes en novembre 1980 l'avait propulsée sous les feux de l'actualité après mai 1981. Il y eut ensuite la bien triste affaire de la filiale suisse dont Paribas avait cédé 35 % à un holding étranger, Pargesa, qui put ainsi en prendre le contrôle. Découverte à l'automne 1981, l'opération valut à Pierre Moussa un limogeage immédiat. Mais tout cela est loin. On s'est à peine aperçu qu'en mai 1984, Paribas était redevenu majoritaire à 70 % dans sa filiale suisse (20 % des actifs étrangers du groupe et un bénéfice de 230 MF en 1983, supérieur à celui de la maison-mère, 175 MF).

Alors, quid du monstre ?

LA TRAJECTOIRE DE L'HYDRE

Créée en 1872 par une cinquantaine de grands banquiers de diverses confessions, la Banque de Paris et des Pays-Bas disposa immédiatement de fonds importants. Inutile par conséquent de suivre les banques de dépôts dans leur course aux guichets. D'emblée, l'établissement se consacra aux opérations financières de haut de gamme : placement dans le public d'emprunts d'État (à commencer par l'emprunt levé pour payer les dettes de guerre à l'Allemagne, puis de nombreux emprunts étrangers, notamment russes et sud-américains) ; intervention active dans la colonisation, particulièrement au Maroc ; et service financier des grandes entreprises.

Après la guerre de 1914-1918 et le renversement du tsar, Paribas changea son fusil d'épaule. Placée de 1918 à 1937 sous la houlette d'un personnage mythique, Horace Finaly, la Banque reporta ses efforts sur trois fronts :

— les relations privilégiées avec les grandes entreprises : entrée dans le capital de Hachette en 1918 ; soutien au lancement de la Compagnie générale de TSF (CSF) ; création de Esso France avec la Standard Oil américaine ; rôle dans la Compagnie française des pétroles ; participation à la reconstruction du nord et de l'est de la France qui, de prêts en prises de participations, permit à la Banque de devenir un véritable groupe industriel ; financement de l'industrie de l'eau lourde en Norvège, etc.

— La pénétration en Europe centrale et dans l'Empire Ottoman à la faveur de la défaite allemande.

— La poursuite de l'œuvre coloniale.

Survint l'Occupation. Paribas s'adapta assez bien au point d'augmenter son capital en pleine guerre. Mais les profits tirés des cautions et autres facilités de caisse accordées à des entreprises travaillant pour l'Allemagne ne suffirent pas à compenser les dégâts de guerre et la perte des intérêts en Europe centrale.

Épargnée par la nationalisation qui visa les seules grandes banques de dépôts, Paribas reconstitua son empire sous la direction (1948) de Jean Reyre et sous la présidence (1949) d'Emmanuel Monick, un proche de Michel Debré.

LE DOMAINE BANCAIRE ET FINANCIER

La Banque développa ses activités traditionnelles et créa de nouveaux services. Paribas conquist un rôle de premier plan dans le placement des emprunts, les augmentations de capital, le financement du commerce international et la collecte de l'épargne à travers de multiples sociétés d'investissements et ses compagnies d'assurances (le Monde-Vie et le Secours).

En 1966, elle reçut un renfort de poids grâce à Jacques de Fouchier qui lui apporta la Compagnie Bancaire groupe rassemblant les sociétés Cétélem, Cofica, Locabail, Compagnie française d'épargne et de crédit et l'Union de crédit pour le bâtiment.

En 1967, une loi de Michel Debré leva l'interdiction faite aux banques de dépôts de prendre plus de 20 % du capital d'une entreprise. Les grandes banques d'affaires, telles que Paribas et Suez, voyaient leur domaine réservé menacé par l'irruption de nouveaux venus. Elles durent à leur tour se lancer dans la course aux guichets.

Paribas entra alors en guerre avec le Suez pour le contrôle du CIC, fédération de banques régionales conservant une large autonomie. Pour se procurer des munitions, Reyre prit l'initiative de lever un emprunt en Suisse sans en référer à son conseil. La manœuvre lui valut d'être remplacé prématurément par son successeur désigné, Jacques de Fouchier : Paribas abandonna le CIC à Suez en échange du Crédit du Nord fusionné en deux temps (1972 et 1974) avec la Banque de l'union parisienne, entrée dans l'orbite Paribas en 1969.

À partir de cette époque, Paribas franchit une nouvelle étape en se lançant avec vigueur dans l'internationalisation, sous l'impulsion de Pierre Moussa, entré dans la maison en 69 avant de succéder à De Fouchier en 1978. À côté de la création de succursales et du rachat de petites banques à l'étranger, les principales étapes furent les suivantes : accord avec la Bayerische Vereinsbank en 1972, avec le Britannique SG Warburg en 1973, rachat avec Warburg de l'Américain Becker en 1974, entrée en 1978 dans Sung Hung Kaï, empire financier de Hong-Kong.

Toutes ces opérations ne furent pas des réussites, loin de là. Becker, spécialiste des effets de commerce originaire de Chicago, ne parvint pas à se *new-yorkiser*. Warburg s'en retira en 1982, laissant Paribas seul. En 1984, Paribas dut céder Becker et ses 2.000 salariés à Merrill Lynch en échange d'une faible participation.

Secoué par la crise financière de Hong-Kong en 1983, Sung Hung Kaï fut conduit à céder sa filiale bancaire et sa participation importante dans une chaîne de TV locale. En mars 1985, Paribas préféra se départir dans de bonnes conditions de sa participation de 25 %.

LE DOMAINE INDUSTRIEL ET LES SERVICES

Ce secteur est à l'origine de la réputation de Paribas en France.

D'abord, l'immobilier. Après la guerre, Paribas prit rapidement la mesure des énormes besoins en ce domaine, créant dès 1950 la SACI avec le Crédit foncier de France. Fin 1981, cette société avait construit depuis son origine plus de 100.000 logements et plus d' 1.200.000 m² de bureaux et locaux commerciaux.

La Banque intervient aussi avec la Cogédim, la Compagnie foncière, la Régie immobilière de la Ville de Paris et Ribourel. Mieux, elle possède dans ce secteur une organisation totalement intégrée puisqu'elle est en mesure d'acheter les terrains, d'assurer les études avec OTH, de fournir les matériaux avec Poliet-Ciments Français, certains équipements (par ex. avec la Société générale de fonderie : Jacob-Delafon, Chappée...), de bâtir avec Fougerolle, Campenon-Bernard ou Léon Chagnaud, de proposer des crédits avec UCB et enfin d'assurer la promotion et la gestion des immeubles.

Autre domaine de prédilection : les services. Dès 1957, Paribas soutient Marcel Loichot, créateur de la SEMA (Société d'études et mathématiques appliquées) qui deviendra la première firme française d'études et conseils aux entreprises. Au fil des ans, Paribas en prit le contrôle et la réorganisa en 1972 à l'occasion d'une crise de croissance. L'ensemble fut placé sous l'autorité du holding Metra et divisé en quatre filiales : Sema, Metra-International (équivalent à l'étranger de la Sema), SIA pour l'informatique (cédée en 1973 à la CISI, du groupe CEA) et l'Omnium technique de

l'habitat, premier bureau d'études techniques dans le bâtiment, créé immédiatement après la guerre et absorbé par Metra en 1969. Ultérieurement, viendra se joindre la Sofres, institut de sondage bien connu.

Enfin, ayant perçu la nécessité d'adapter l'économie française au Marché commun et à la compétition internationale, Paribas se dota d'un instrument idéal pour réaliser cette évolution à son profit : son fameux « département industriel », composé de plus de cinquante ingénieurs et réputé plus étoffé que les services correspondants du ministère de l'Industrie. Il s'ensuivit d'une part, une intervention active dans les restructurations²⁹. D'autre part, l'agglomération autour de la Compagnie financière d'une quantité imposante d'entreprises. Parmi les principales :

Campenon-Bernard, Fougerolle, Poliet, Fives-Lille (30 %), la Générale de fonderie (40,1 %), Bordas (98,5 %)[cédé en mai 1985 aux Presses de la Cité (Nielsen)], La Chapelle-Darblay (49,1 %), la Cellulose du Rhône (24,9 %), Rochette-Cenpa (20,7 %), la SCOA (45 %), des sociétés métallurgiques et minières, des sociétés pétrolières, etc.

LES RATÉS D'UN MODÈLE

Paribas a souvent fait figure d'accusé. Il est vrai que pomper les bénéfices d'une entreprise pour en acheter d'autres peut produire de beaux effets dans un bilan sans que l'économie en général en tire un quelconque bénéfice. On a reproché au groupe financier son manque de persévérance, en particulier lors de l'abandon de Bull à General Electric. La réalité s'est chargée de démontrer les limites du modèle.

En 1968, parce qu'elle avait mené une politique de recherche bien au-dessus de ses moyens, Paribas dut céder d'urgence la CSF à Thomson. L'association Fives-Lille / Babcock & Wilcox / Chantiers de l'Atlantique en vue de la conquête du marché des chaudières nucléaires se solda par un échec. Les hémorragies de Paribas dans la sidérurgie, la papeterie, l'imprimerie lourde, l'ingénierie avec Heurtey, le commerce avec la SCOA, furent impressionnantes.

On peut aussi bien rappeler le rachat de Schneider début 1981, salué à l'époque comme une opération de reconquête nationale, et qui s'est terminé par la déconfiture de Creusot-Loire. Ou la découverte-surprise en mars 1984 d'une perte longtemps dissimulée de 400 MF chez Amrep.

Les pertes de plusieurs filiales de Paribas en 1983 sont d'ailleurs édifiantes.

²⁹ Citons l'abandon de Bull à General Electric en 1964, le soutien à l'OPA de BSN sur Saint-Gobain, la cession de CSF à Thomson et la création de la COFAZ en 1968 ; un rôle dans le rapprochement de Pechiney avec Ugine-Kuhlmann en 1971 ; l'apport de Labaz (future Sanofi) aux Pétroles d'Aquitaine en 1973 ; l'apport de la Languedocienne Forenco à Schlumberger ; des ascenseurs Soretex à Thyssen ; la cession de CECA à Elf en 1981...

PERTES DES FILIALES INDUSTRIELLES EN 1983.

filiales	% détenu par Paribas	montant des pertes (MF)
Générale de Fonderie	40,1	- 340
Chapelle-Darblay	49,1	- 300
Cofaz	49	- 2.222
Cellulose du Rhône	24,9	- 180
Rochette-Cenpa	20,7	- 140
Fougerolle	34,6	- 74
SCOA	45	- 56,7
Neiman	49	- 38,1

Sans doute n'est-il pas anormal qu'une banque prenne des risques et s'expose en conséquence à certains revers, contrepartie naturelle de ses succès.

Au-delà de ce constat élémentaire, il semble que Paribas ait amorcé une inflexion stratégique. Certes, le groupe est rarement intervenu dans la gestion d'une filiale sans y être contraint par la défaillance d'une équipe dirigeante. Encore récemment, Paribas dut placer ses hommes à la tête de la Générale de fonderie et de la SCOA. Toutefois, l'heure d'une plus grande modestie a sonné et le groupe ne s'expose plus guère à prendre des intérêts qui pourraient l'entraîner un jour à assumer des responsabilités directes. Il se redéploie vers le capital-risque et les petites entreprises de pointe, domaine où l'on sait que la réussite d'un seul permettra de compenser les opérations blanches et les échecs.

❑ 1) LA BANQUE PARIBAS : une seule succursale dans la région, ouverte en novembre 1984 à Angoulême.

❑ 2) CRÉDIT DU NORD (Paribas 50,3 %) : 3 agences en Charente-Maritime à La Rochelle, Rochefort et Royan ; deux autres à Niort et Poitiers.

❑ 3) BANQUE TARNEAUD : banque limougeaude rachetée par le Crédit du Nord. Deux agences à Angoulême et La Rochefoucauld.

❑ 4) LA COMPAGNIE BANCAIRE (Paribas 45,1 %) : créée en 1958 pour chapeauter diverses sociétés de financement fondées par Jacques de Fouchier. Intégrée à Paribas en 1966. Rassemble l'UFB (crédit à l'export), Locabail (biens d'équipement), Cétélem (crédit à l'équipement électroménager, créée en 1953), Cofica (crédit à l'achat de voitures, caravanes et bateaux de plaisance) et l'Union de crédit pour le bâtiment...

L'agence régionale de la Compagnie bancaire et de ses divers avatars se trouve à Angoulême.

La Compagnie est également présente en Charente-Maritime, à La Rochelle et, pour le Cétélem, à Puilboreau.

Elle est simplement représentée par un agent indépendant dans les Deux-Sèvres.

L'UCB-UFB Locabail est implantée à Poitiers mais le département de la Vienne dépend de l'agence de Tours pour le crédit à la consommation Cétélem-Cofica.

❑ 5) OTH (Paribas 100 %) : bureau d'études spécialisé dans les problèmes de béton, de chauffage, de climatisation, de coordination des travaux, etc.

Agences à Angoulême (fermée en 1981), La Rochelle et Poitiers. Cette dernière fut implantée en 1966 et emploie une petite dizaine de personnes. Elle a participé à de nombreux chefs d'œuvre, à commencer par la ZUP des Couronneries puis la ZAC de Beaulieu (tout électrique), le village des Rochereaux à Migné-Auxances (où l'on notera l'orientation astucieuse des pavillons pourvus de vastes baies vitrées) et, plus récemment, la rénovation de la rue de la Chaîne et de l'îlot Jean-Macé.

❑ 6) SACI (Paribas : 53,24 %) : pas d'implantation permanente dans la région mais des opérations immobilières ponctuelles : le Clos des Cavaliers en 1982 à Poitiers, la résidence « Le Limoges » à Niort en 1984...

❑ 7) RIBOUREL (Crédit du Nord : 100 %) : absorption complète et éjection du fondateur en 1983 à la suite de lourdes pertes. Spécialiste de l'immobilier de loisirs, particulièrement actif dans la région de Royan. Crédit UCB bien sûr.

❑ 8) FOUGEROLLE (Paribas : 34,56 %) : cette entreprise du bâtiment et des travaux publics a procédé à de nombreux rachats de PME. De ce fait, elle est composée de plus de 60 filiales majoritaires, dont seulement 5 ou 7 dépassent les 300 salariés, qui disposent d'une grande autonomie de gestion.

En 1982, la firme rassemblait 9.100 personnes en France **et à peu près autant à l'étranger** pour un chiffre d'affaires de 8 MdF (7,1 en 1983).

La participation de Paribas est stable et les administrateurs délégués révèlent clairement les synergies recherchées : Claudon dirige OTH ; Fontaine dirige Poliet et siège aux Ciments Français et chez Campenon-Bernard ; **Nesterenko, ancien patron de la SCOA, apporte ses connaissances africaines** ; Coudry administre des sociétés immobilières (SACI, Compagnie foncière) et Baseilhac siège dans les filiales sidérurgiques dont les BTP sont un débouché traditionnel. Les autres actionnaires importants sont la Générale des eaux (25,8 %) et Total (11,2 %).

Dans la région, Fougerolle est présent par de nombreuses filiales :

— la SNEG (Société nouvelle d'entreprises générales (Fougerolle : 100 %) est implantée sur la Z.I. n° 3 à Angoulême. Après avoir employé 130 personnes à la fin des années 1970 et encore une centaine en 1980, elle a connu une dégringolade en 1983 et se trouve aujourd'hui en veilleuse.

Elle a notamment construit le centre socioculturel de la Grande-Garenne à Angoulême (1978), des bâtiments pour l'Éducation nationale, des logements, un pont pour la déviation de la Couronne...

— la SCR (Société chimique de la Route) (Fougerolle : 100 %) possède un important centre de travaux à Rochefort, une agence à Aytré et partageait naguère avec la SCREG la Société rochelaise d'enrobés (disparue en 1977-78)

À Angoulême, elle possède un centre de travaux aux Agriers et exploite avec la SITP une centrale à enrobés sur la Z.E. de Ma Campagne.

En outre, la SCR a racheté :

— Chat-Locussol (75 %), vieille entreprise de Jonzac ;

— Marchat-Monnier (75 %) à Saintes : une soixantaine de salariés en 1981

— la Niortaise de travaux publics (95 %) qui employait une trentaine de salariés en 1982. Siège à La Crèche

— Cofiroute (Fougerolle : 16 %) : concessionnaire entre autres de l'autoroute Orléans-Poitiers. Cf. CGE - Société générale d'entreprises.

❑ 9) CAMPENON-BERNARD (Paribas 10,9 %) :

Firme dominée par la Générale des eaux. Paribas [héritage Banque de l'union parisienne] possède seulement trois administrateurs sur douze.

Signalons cependant deux filiales dans la région :

— Viafrance (100 % C.-B. après rachat participation Esso) : agences à Roumazières et Saint-Yrieix en Charente, à Iteuil et Montmorillon dans la Vienne.

— Heulin (Campenon-Bernard : 97 %) : Royan.

❑ 10) POLIET (Paribas : 27,09 %)[cédé en 1996 à Saint-Gobain] :

Tout l'état-major a été changé par Paribas en 1968. Trois ans plus tard, en échange d'une participation dominante, Poliet a cédé ses cimenteries à la société des Ciments français et porté son effort sur la constitution d'un puissant réseau de distribution.

Ainsi, le réseau Point P et la chaîne de bricolage OBI représentent en 1983 les 3/4 du chiffres d'affaires (hors Ciments Français). Le quart restant provient du négoce de matériels pour le bâtiment et les travaux publics, Hitachi en particulier (réseau Equipco) ; des Menuiseries industrielles Lapeyre ; des mortiers industriels (Weber & Broutin) ; du gypse et du plâtre (Samc).

Malgré une baisse de sa participation d'environ dix points par rapport au début des années 1970, Paribas reste l'actionnaire dominant aux côtés du groupe Rivaud (10 %) et de la Caisse des dépôts (5,3 %).

Chiffre d'affaires 1983 : 7 MdF (+ 4,5 %). Résultat : 105 MF. Effectif : env. 8.300 salariés.

❑ Le réseau Point P est bien structuré en Poitou-Charentes mais subit les effets de la crise du bâtiment et la concurrence, parfois sévère, de négoce locaux très accrocheurs.

Il est représenté par plusieurs filiales de Poliet :

— la COMAT (Centre-Ouest Matériaux) : siège à La Rochelle. Une succursale à Angoulême-L'Isle-d'Espagnac (fermée en 1984), les Matériaux charentais à Montendre (rachetés en 1972), les ex-Éts Godet à La Rochelle et Saintes, les ex-Éts Micheau à Niort, les ex-Éts Moreau à Poitiers-Sud (depuis 1972) et les Éts Disprobat de L'Isle-Jourdain (depuis 1981).

— la société Trouillard, originaire de Nantes, exploite un point de vente à Airvault et deux centres Raimbault-Trouillard à Thouars et (depuis 1983) à Bressuire.

❑ Par ailleurs, la chaîne OBI (Poliet+Casino+groupe belge GB-Inno-BM) a inauguré, en 1983, un magasin à La Rochelle (Z.I. de Périgny) et Poliet a racheté, en 1984, la société GME Sanitaire, dont un des magasins se trouve à Naintré (sud Châtelleraut).

❑ Enfin, la société Weber et Broutin (Poliet : 94 %), spécialisée dans les enduits, crépis et mortiers industriels, possède une unité de production à Dissay, en bordure de voie ferrée Poitiers-Châtelleraut.

❑ 11) CIMENTS FRANÇAIS (Poliet : 25,7 %)[cédé en 1992 à Italcementi] :

Créée en 1881, la société des Ciments français a pour origine une usine construite vers 1850 à Boulogne-sur-Mer.

Après l'absorption en 1968-1971 des Cimenteries de Rombas (ex-Pont-à-Mousson) et des cimenteries de Poliet, la société couvre plus du tiers de la consommation française avec 14 cimenteries.

En outre, la firme a cherché à s'intégrer en amont dans les granulats (rachat des Sablières modernes en 1979) et dans la fabrication de sacs (Frasaco) ; en aval, dans le transport de vrac et le béton prêt à l'emploi.

Elle a également renforcé son secteur étranger — comprenant des participations au Maroc (Ciments d'Agadir), en Espagne (Cementos Rezola) et au Luxembourg (Intermoselle) — par le rachat en 1976 de la firme américaine Coplay (2 cimenteries et 2 centres de broyage).

À noter que l'entreprise exerce une importante activité d'assistance technique à l'étranger pour la construction et la modernisation des cimenteries.

Le PDG des Ciments Français est un homme de Paribas ainsi que le vice-président et quatre administrateurs. La Compagnie du Midi (ex-Compagnie des Chemins de fer du Midi transformée en holding, propriétaire, entre autres, des Assurances générales de France) détient 16,5 %.

Chiffre d'affaires 1983 : 2,79 MdF. Bénéfice : 105 MF. Effectif : 3.600 salariés.

❑ Les Ciments français ont racheté en 1933 les Ciments du Poitou, propriétaire d'une usine construite en 1920 à Airvault, dans le nord des Deux-Sèvres. Installée sur un énorme gisement d'argile mêlé de marne, et desservie par la voie ferrée Paris-Saintes-Bordeaux, elle connut un développement modeste jusqu'en 1950 où elle possédait un seul four.

Depuis, elle a grandi régulièrement, au point de devenir une des trois grosses unités françaises de la société. En 1978, elle a produit près d'1,5 million de tonnes avec plus de 300 ouvriers. Mais la production a décliné avec la crise et les effectifs sont redescendus à 275 salariés (contre 160 chez Lafarge à La Couronne).

En 1980, l'usine abandonna le fuel lourd pour revenir au charbon. Celui-ci est importé par le port de Bordeaux, broyé à Bussac dans le sud de la Charente-Maritime et expédié à Airvault... par la route (une quinzaine de camions/jour). La facture énergétique a pu ainsi être ramenée de 46 à 36 % du coût du ciment.

Les expéditions de l'usine couvrent le Poitou-Charentes, les Pays de Loire et le sud de la Bretagne. L'usine effectua également des livraisons pour les centrales nucléaires de Chinon.

Sur place, elle a permis le développement de plusieurs entreprises de transport.

La société exploite une autre usine à Bussac-Forêt (500-750.000 t/an). Cette unité est appelée à un certain développement au détriment de l'usine d'Espiet, près de Bordeaux, qui va être fermée. Elle emploie actuellement 125 salariés contre 81 en 1980.

En aval, les Ciments français exploitent plusieurs unités assez mouvantes, de fabrication de béton et d'objets moulés.

Ayant abandonné la Charente à Lafarge, les Ciments Français possèdent les sociétés Tout Béton à Aytré et Béton rochefortais, le Béton contrôlé niortais, 34 % de Béton contrôlé de la Vienne à Châtelleraut (Montenay 32 %), et les Préfabriqués du Poitou à Saint-Georges-les-Baillargeaux. Depuis le rachat en 1982 des 50 % de Lafarge, les Ciments français possèdent 100 % des Ciments de la Loire présents à Dangé à travers le Béton contrôlé de Touraine et à Loudun à travers Béton Service Tours (fermé en 1984).

❑ 12) LA CIE DE FIVES-LILLE (Paribas : 30 %) :

Fives-Lille allait-il reprendre Creusot-Loire ? Le personnel en décida autrement. Tel fut l'épisode spectaculaire qui permit à la France de découvrir en 1984 son second groupe de mécanique lourde.

Issue de la fusion en 1958 de Fives-Lille et de Cail, cette Compagnie nous ramène directement à la région : Jean-François Cail, créateur dans les années 1830 de

l'établissement parisien qui porte son nom³⁰, était en effet natif de Chef-Boutonne dans le sud des Deux-Sèvres et père du créateur des Usines de Melle (Cf. Rhône-Poulenc). Pionnier de la construction mécanique dans la capitale avec Ernest Gouin, fondateur de la Compagnie des Batignolles, J.-F. Cail légua à son fils en 1871 une fortune évaluée à 42 MF (à l'époque, le revenu annuel d'Eugène Schneider, un des hommes les plus riches de France, s'élevait à 1,5 MF). À côté du matériel pour l'industrie sucrière, Cail fabriqua aussi des canons, en particulier pour la Serbie. En 1896, l'usine déménagea à Denain.

La Compagnie de Fives-Lille tire pour sa part son nom d'une commune absorbée par la ville de Lille. Elle fut également très tôt confrontée à la nécessité de se diversifier. Les commandes des compagnies de chemin de fer ayant fortement baissé entre 1886 et 1904, elle développa avec succès la production de matériel hydraulique et de manutention, et surtout l'appareillage électrique, mais subit des déboires dans les ouvrages métalliques et les armes à l'exportation. (À noter que le vieux pont métallique de Tonnay-Charente, construit en 1935 et désormais réservé aux piétons et aux cycles, porte la signature de la Compagnie de Fives-Lille).

La fusion avec Cail échoua par deux fois en 1904 et 1954 avant de réussir en 1958. Fives-Lille-Cail se lança alors dans une première vague de rachats : renforcement dans le domaine de la manutention (rachat d'Applevage en 1963, accord en 1966 avec Edmond Denis et l'Allemand Koch), dans le domaine des sucreries et des machines électriques tournantes (absorption en 1966 de Bréguet et Bréguet-Sautter-Harlé) et diversification dans les concasseurs (rachat d'Appareils Dragon en 1966).

Parallèlement, en vue de la conquête du marché nucléaire civil, Paribas facilita fin 1967 le rapprochement de la Babcock & Wilcox française et du département chaudronnerie et froid industriel des Chantiers de l'Atlantique³¹. Le nouvel ensemble constituait le plus puissant groupe français dans le domaine des chaudières thermiques, des échangeurs et de la chaudronnerie nucléaire, des tubes de synthèse pour l'ammoniac et des fours d'hydrocracking pour le pétrole.

Cependant, une première fusion intervint en 1970 entre les holdings Babcock-Atlantique et Fives-Lille-Cail. Suivie trois ans plus tard — après la quasi-faillite de Babcock et la victoire de Creusot-Loire, — d'un regroupement des filiales industrielles.

En 1980, la Babcock & Wilcox anglaise ayant progressivement abandonné ses 21 % dans Babcock-Fives, la Compagnie reprit le nom de Fives-Lille.

Centrée sur la livraison d'ensembles clefs en main, la firme est confrontée à une conjoncture très difficile. Les sucreries et les cimenteries (cette dernière activité étant postérieure à la guerre) représentent chacune environ le quart des ventes. Elle livre également des installations sidérurgiques, des ateliers de traitement de minéraux, etc.

L'étroitesse du marché français, affecté qui plus est par une baisse ancienne des investissements, l'oblige à se tourner vers l'exportation. Elle s'y heurte à une compétition exacerbée, aggravée par l'existence de firmes subventionnées et l'apparition de concurrents dans les nouveaux pays industriels. En outre, les marchés sont cycliques, variant par exemple pour les sucreries avec les cours mondiaux du sucre, et sont touchés par la crise financière de nombreux États.

Fives-Lille a donc cherché à développer la fabrication d'équipements industriels le plus possible indépendants des grands contrats, en reprenant des affaires de taille moyenne, possédant des produits propres et des possibilités de développement autonomes, auxquelles la Compagnie apporte sa gestion rigoureuse et son réseau commercial.

³⁰ J.-F. Cail et Compagnie à Grenelle, ex-Derosne et Cail, successeurs de Perrier Frères à Chaillot.

³¹ La première société était une filiale de la Babcock & Wilcox américaine (par le biais de sa filiale britannique) et de Paribas. Le capital des Chantiers de l'Atlantique était contrôlé par Paribas, Rivaud et Suez.

Fives-Lille propose ainsi des compresseurs, des tourelles de chars, des tuyauteries nucléaires, des chaudières et turbines à vapeur, des roues pelleuses, etc.

Pour la première fois en 1984, Fives-Lille s'est diversifiée hors de la production de biens d'équipement en rachetant NASA-électronique, distributeur d'appareils HI-FI et de micro-informatique.

Malgré le renouvellement de ses produits, l'élargissement de ses gammes, la recherche constante de productivité, la stricte adaptation de ses effectifs, la Compagnie a connu plusieurs échecs avec ses filiales et sur le long terme, malgré les reprises, elle accuse une baisse importante de son personnel : 7.300 salariés en 1975, 3.739 en 1983, 4.519 à la fin 1984 avec 469 suppressions d'emplois annoncées.

Paribas est le seul actionnaire important et peut faire valoir certaines synergies, avec les Ciments français en particulier. Divers investisseurs institutionnels se partagent 25 % du capital.

❑ PIERRE GUÉRIN (Fives-Lille par Fives-Cail-Babcock : 83,62 %) :

« Charentes-Poitou, tradition du goût ». Pierre Guérin de Mauzé-sur-le-Mignon ³² en est bien convaincu. Son père était réparateur de matériels agricoles après la Première Guerre mondiale. Tout naturellement, il étendit son activité à l'entretien des nombreuses laiteries disséminées dans les marais. À la Libération, l'entreprise fut scindée en deux : Jacques poursuivit l'activité de négoce et réparation de machines agricoles. Il emploie aujourd'hui 30 à 40 salariés. Pierre reprit l'activité « entretien de laiteries » et se lança dans la production de petites cuves. Parti avec 9 salariés, il en emploie aujourd'hui 400 : 125 à Mauzé (siège social, bureau d'études et atelier) et le reste dans l'usine de Niort-Saint-Liguaire construite en 1962.

La taille des cuves varie désormais entre 6.000 et 200.000 litres, et elles sont thermorégulées. Grâce à cette qualité, elles ont d'ailleurs trouvé une application nouvelle dans l'industrie vinicole : dotées d'un système de foulage mécanique, elles permettent une vinification totalement automatisée (procédé Puisais-Guérin).

À la suite d'une mauvaise affaire à l'exportation et du renoncement des banques, Pierre Guérin dut céder, en 1978, 80 % de son entreprise à Fives-Cail-Babcock (Fives-Lille : 99,72 %), principale filiale du groupe.

L'affaire fut rapidement assainie et les effectifs à peu près maintenus. Cependant, tout au long du mois de décembre 1984, 200 salariés ont été placés en chômage partiel (23 h 25 / hebdo).

Ces difficultés sont attribuées à la politique européenne de diminution de la production laitière et d'arrachage des vignes. Notons toutefois qu'en dépit de la volonté du groupe, Guérin n'a pas vraiment réussi de percée à l'exportation (27 % en 1980, 14 % en 1981, 17 % en 1982, 14 % en 1983).

L'entreprise s'est également lancée avec succès dans la production de chaînes automatiques pour le conditionnement des camemberts.

❑ CARTIER :

Cette firme implantée à Surgères (Charente-Maritime) est spécialisée dans les cuves inox pour les industries laitière, vinicole, alimentaire, chimique et pharmaceutique.

Elle a été reprise en 1979 par FLC et fusionnée en 1983 avec Pierre Guérin. Les effectifs sont passés d'une centaine de salariés à moins de 60.

Ventes : 32,5 MF en 1981 ; 24,6 MF en 1982.

Après fusion avec Pierre Guérin : 167,5 MF en 1983 pour un bénéfice de 3,8 MF.

❑ 13) CHIERS-CHÂTILLON-GORCY :

³² Ville natale de René Caillé, le premier européen à découvrir Tombouctou.

Cette société exploite une tréfilerie sur l'axe Poitiers-Châtellerauld. Paribas en a détenu le contrôle du début des années 70 à fin 78. Cf. Usinor.

❑ 14) COFAZ : société formée en 1968 par Pierrefitte (groupe Paribas) et Total. Renforcée en 1969 à la suite de l'absorption d'Auby par Pierrefitte. Paribas n'en détient plus que 49 %. Cf Compagnie française des pétroles.

❑ 15) ROCHETTE-CENPA (Paribas : 20,69 %)

Paribas n'est pas le principal actionnaire de cet important groupe papetier.

On peut toutefois mentionner le rachat par cette société au 1^{er} janvier 1975 des Papeteries de Villognon qui exploitent une usine établie sur la Charente à mi-distance d'Angoulême et de Ruffec. Après réduction des effectifs de 254 à 135 salariés, l'usine fut cédée à un particulier en 1984.

❑ 16) RESTRUCTURATIONS :

Signalons enfin l'intervention de Paribas dans deux restructurations ayant intéressé la région : l'apport de la Compagnie des compteurs (usine à Poitiers) à Schlumberger en 1970 et l'apport d'Hutchinson (usine à Ingrandes) à Total en 1974.

SUEZ

Sous le vernis des justifications économiques, les nationalisations sont d'abord une purge, comme tout organisme en éprouve un besoin vital. Et n'en déplaise aux saints innocents de l'initiative privée, on ne manquait pas de linge sale à laver.

La Compagnie financière de Suez fut une des plus belles pièces de la grande lessive. Les racines de sa puissance sont doubles : le Canal de Suez et l'Indochine. Son histoire lui a imprimé sa couleur particulière, entravant certaines évolutions, en favorisant d'autres.

LA CIE UNIVERSELLE DU CANAL DE SUEZ

Le percement de l'isthme de Suez fut une entreprise éprouvante. Lesseps possédait quelques atouts : il avait été consul en Égypte dans les années 1830, connaissait les plans des Saint-Simoniens et s'était attaché l'amitié du futur khédivé.

Mais l'Empire Ottoman resta sur la réserve, l'Angleterre se montra hostile et les banquiers français, notamment Rothschild, refusèrent leur concours.

En 1858, F. de Lesseps dut s'adresser à l'épargne publique pour rassembler un capital de 200 MF. Mais ni le quart réservé à l'Angleterre et aux États-Unis, ni l'autre quart réservé à l'Empire Ottoman ne furent couverts. Le Français obtint de l'Égypte qu'elle achète les actions non-souscrites (environ 44 %). Ce fut le début d'un engrenage : pour honorer ses engagements, l'Égypte dut s'endetter à l'étranger et supporta finalement une charge plusieurs fois supérieure au coût de l'ouvrage.

Après diverses péripéties, le canal fut inauguré en 1869. La Compagnie reçut le droit de l'exploiter pendant 99 ans moyennant le versement de 15 % des bénéfices à l'Égypte (clause plusieurs fois modifiée par la suite).

Les trois premières années furent difficiles. F. de Lesseps voulut vendre. Le khédivé, ruiné, cherchait à céder ses parts. L'Angleterre les racheta en 1875, surtout semble-t-il pour éviter qu'elles ne tombassent en d'autres mains. Du reste, elles étaient privées de rémunération jusqu'en 1894, prix qu'avait payé le khédivé en 1869 pour le rachat du matériel de creusement du canal.

Cependant, la Compagnie devint rapidement une affaire : en 1913, le trafic atteignait 20 millions de tonnes, soit 40 fois plus qu'en 1870. Malgré quelques anicroches avec les nationalistes, tout alla bien jusqu'au 26 juillet 1956, jour où le colonel Nasser annonça la nationalisation du canal moyennant juste indemnité. La Compagnie fit aussitôt appel aux grandes puissances.

Elle se présenta comme la seule instance capable de garantir la liberté de circulation. Et pour mieux contester la légalité de la mesure, elle voulut gommer tous ses liens juridiques avec l'Égypte. La France ³³ et l'Angleterre soutenus par Israël déclenchèrent une expédition militaire rapidement victorieuse. Mais les bandes armées durent rebrousser chemin sur l'injonction de Washington et de Moscou.

Deux ans plus tard, l'Égypte leva son embargo sur les biens de la Compagnie hors de France et lui versa une indemnité de 322 MF étalée sur six ans.

LA BANQUE DE L'INDOCHINE

³³ Gouvernement Guy Mollet. François Mitterrand, Garde des Sceaux.

Ce fleuron de l'époque coloniale domina l'Indochine pendant quatre-vingt ans et contribua fort à pourrir le climat des III^e et IV^e Républiques.

La Banque de l'Indochine fut créée en 1875 par le Comptoir d'escompte, le CIC et Paribas. Deux ans plus tard, la Banque reçut de la République un cadeau royal : le privilège d'émission non seulement en Indochine (principale vache à lait de l'Empire avec l'Algérie) mais aussi dans le Territoire des Somalis, les Comptoirs français de l'Inde et les Territoires du Pacifique.

Autrement dit, alors qu'une banque ordinaire prête l'argent que ses clients lui confient, et doit respecter un certain rapport entre ses ressources et ses emplois, la BIC pouvait également prêter avec intérêt l'argent sorti de ses planches à billet³⁴. Sans doute ses possibilités de création étaient-elles limitées : le triple de son encaisse à l'origine, le quintuple à partir de 1922. Cependant, le contrôle de la Banque de France était réputé assez théorique et la BIC bénéficiait d'autres avantages.

Le Trésor public par exemple avait sa domiciliation bancaire à la BIC de Saïgon. Son compte, toujours créditeur de sommes importantes, accroissait d'autant les capacités à prêter de la Banque.

La Banque de l'Indochine était également intéressée aux Contributions indirectes : elle participait au capital de la Manufacture de Saïgon (équivalent local de la SEITA) dont elle gérait les liquidités et qu'elle approvisionnait en opium acheté en Chine, dont le colonisateur encourageait fortement l'usage limité auparavant aux classes dirigeantes.

Toutes ces faveurs permirent à la Banque de l'Indochine d'être associée à la plupart des grandes entreprises, notamment au Chemin de fer du Yunnan dont elle fut le principal actionnaire. De nombreuses grandes sociétés devaient faire appel à son crédit, lui consentir des commissions ou lui céder une partie de leur capital. À la première difficulté, elles se trouvaient en position d'être rachetée par la BIC. Aussi, les taux de profit somptueux ne font pas défaut : 37,2 % en 1909; 56,5 % en 1913.

Passée la Première Guerre, la BIC s'efforcera de maintenir les acquis de la période héroïque. Les conditions de renouvellement du privilège donnèrent lieu à divers scandales jusqu'au jour de 1931 où une loi le prorogea pour vingt-cinq ans : en contrepartie, l'État entra à hauteur de 20 % dans le capital de la BIC.

La Banque de l'Indochine fut également mêlée à deux affaires célèbres qu'on l'accusa un peu vite d'avoir sabordé : à vrai dire, la Banque Industrielle de Chine créée en 1913 par les frères Berthelot était intrinsèquement pourrie³⁵. Et la Société financière française et coloniale, fondée en 1920 par Octave Homberg, avait connu une croissance trop rapide. À partir de concessions de plusieurs milliers d'hectares en Indochine, principalement destinées à des plantations d'hévéas, elle avait bâti un véritable conglomerat. Elle ne put résister à la surproduction de caoutchouc aggravée par l'allongement de la durée de vie des pneumatiques et succomba à la crise économique mondiale. La BIC la racheta en 1931.

Durant la Seconde Guerre, la Banque sut s'accommoder des Japonais mieux quelle ne le fera du Viet-Minh. L'Empire du Soleil levant reconnut l'Indochine française et obtint en contrepartie des bases aériennes et des livraisons privilégiées de riz et de matières premières. Quand le commerce va, tout va. Mais le Japon encourageait en sous-main les nationalistes, au besoin avec des arguments franchement racistes. Le 9 mars 1945, les troupes nippones envahirent l'Indochine sans rencontrer de véritable résistance. En août, sitôt connue la capitulation des fascistes japonais, le Viêt-minh proclama l'indépendance de la colonie en prétendant, non sans fondement, que la

³⁴ Comme chacun sait, les nouveaux billets ne sont pas dispersés sur la foule du haut d'un balcon : ou bien l'État s'en sert pour payer ses dettes ; ou bien ils sont prêtés à des particuliers ou à des entreprises, sélectionnés d'autant plus sévèrement que la création monétaire est limitée.

³⁵ Cf. Jean-Noël Jeanneney, *L'Argent caché*, Seuil.

souveraineté française avait cessé d'exister en 1940. La Banque de l'Indochine préconisa une ligne dure : ce fut à nouveau la guerre.

L'heure n'était plus aux débats : dans les années 1930, un homme comme Paul Bernard, administrateur entre autres de la SFFC, pouvait mettre en évidence les limites du Pacte colonial : vouer l'Indochine à la production banale de matières premières agricoles ou minérales la surexpose à la concurrence étrangère et ne peut permettre un développement suffisant. L'ériger en marché captif de la Métropole conduit à la couper de son environnement naturel, à permettre en France la survie d'entreprises périmées et nous oblige à des importations de riz concurrençant nos propres céréales.

La solution est d'investir sur place pour promouvoir un développement autocentré. Seule l'amélioration du niveau de vie des indigènes permettra d'éviter l'accumulation explosive des frustrations. Et les pays riches sont les meilleurs clients des pays riches.

En 1947, virage à 180° : le même Paul Bernard réclame « la concentration des troupes dans les régions essentielles au point de vue économique et l'abandon de tout le reste du territoire ». Il signe ainsi son ralliement à un collègue, Edmond Giscard d'Estaing, entré en 1932 à la SFFC et devenu son président. Considérant l'AOF, ce dernier avait préconisé l'application d'une politique purement libérale : la concentration des efforts sur quelques points où l'on pourrait produire la plus grande quantité possible de matières premières au plus bas prix possible, tout le reste du territoire devant être abandonné à sa « vie autonome » (et peut-être au Secours catholique dont il fut président d'honneur).

La pratique est désormais à la hauteur de la théorie. En 1952, Edmond Giscard décrit ainsi la plantation de Loc-Ninh (6.000 ha) appartenant à la Soffo ³⁶ : la forêt a été quadrillée par des pistes, les anciens villages ont été rasés et les 2.600 travailleurs concentrés avec leurs familles dans trois nouveaux villages. Ils possèdent chacun un blockhaus et une petite garnison. Ils sont installés au milieu de vastes clairières entourées de deux réseaux de fils barbelés ³⁷. La plantation dispose en outre d'une milice de 800 hommes bien équipés et plusieurs pistes d'aviation ont été aménagées pour faire face à la rupture éventuelle des communications terrestres.

En pleine guerre, l'*Indo* offre d'ailleurs d'autres opportunités : il y a l'approvisionnement du Corps expéditionnaire. Il y a surtout la piastre, la piastre mexicaine en argent introduite au Tonkin en 1860 par l'expédition franco-espagnole pour faciliter les échanges avec le taël chinois. Or, le franc est indexé uniquement sur l'or. La variation des cours entre les deux métaux permet donc une spéculation constante mais limitée. Bref, on bricola jusqu'au grand miracle de décembre 1945 : Pléven signa alors un décret portant la piastre à 15 francs : or, elle se négociait en Indochine entre 8,50 F et 10 F. Cette énorme surévaluation va entraîner un gigantesque trafic aux frais de la princesse : c'est en effet la Banque de France qui règle au prix de 15 F chaque piastre acheminée en métropole et achetée 10 F en Indochine.

La Banque de l'Indochine participe d'autant plus facilement au trafic qu'elle a racheté en 1948 la participation de l'État à son capital après avoir renoncé à son monopole d'émission.

Le scandale prit une telle proportion qu'il fallut dévaluer la piastre à 10 F en 1953. Le Parlement constitua une Commission d'enquête dont un des principaux témoins fut un négociant bordelais de rhum. Client (puis victime) de la Banque, celui-ci avait eu par hasard la révélation d'importants transferts frauduleux venant d'Indochine, de spéculations sur le franc CFA, de pratiques de double comptabilité, etc. ³⁸.

³⁶ Vers 1947, la SOFFO a succédé à la SFFC. Après absorption de la BIC, son principal actionnaire est aujourd'hui le groupe Suez. Elle est cotée en Bourse.

³⁷ Le cadre n'est pas aussi enchanteur que celui du château d'Authon mais presque.

³⁸ Cf. Arthur LAURENT, *La Banque d'Indochine et la piastre*, Éd. des deux-Rives, Paris, 1954. Livre très vivant mais tous les faits ne sont pas également étayés. Quelques assimilations sont gênantes, certaines accusations hasardeuses. L'évaluation du trafic est fantaisiste.

Grâce à ce trafic, puis aux indemnités de guerre versées par la France, la BIC put intensifier sa reconversion géographique vers l'Afrique et la métropole. Son portefeuille resta cependant dominé par les activités traditionnelles : mines, agriculture et dérivée (Usines de Melle, par exemple), chemins de fer, services urbains, travaux publics, etc.

En 1967, elle figurait au deuxième rang des banques d'affaires et opta pour le statut de banque de dépôts. Ses actionnaires sont alors la Paternelle (23 %), Empain (11 %) et Suez (7 %).

LA FUSION

En 1972, la Banque de l'Indochine se trouva au centre d'un conflit opposant Suez à la Paternelle. Ces derniers avaient rassemblé leurs compagnies d'assurances au sein des Assurances du Groupe de Paris. Cherchant sournoisement à s'emparer du contrôle des AGP, Suez obtint l'alliance de la Banque d'Indochine. La Paternelle répliqua en portant sa participation dans la BIC à 47 %. Finalement, les deux compagnies d'assurances divorcèrent et Suez racheta la participation de la Paternelle dans la BIC. En 1975, la BIC fusionna avec la Banque de Suez et de l'Union des Mines pour former l'Indosuez.

LE DOMAINE BANCAIRE ET FINANCIER DU GROUPE SUEZ

Les grandes étapes : importante participation dans la French American Banking Corp. aux États-Unis (1957), transformation de la Compagnie universelle du Canal de Suez en Compagnie financière de Suez (1958), création de la Banque de la Compagnie financière de Suez (1959), prises de participation dans le CIC et le CCF (1963), fusion avec la Banque de l'Union des mines - La Hénin (1966), contrôle du CIC (1971), création d'Indosuez (1975)³⁹, participation de 20 % dans Blythe Eastman Dillon, un des dix premiers établissements financiers de New-York (1976), ramenée à un niveau très minoritaire suite à l'absorption de Dillon par Paine Weber en 1979.

Parallèlement, SUEZ et la BIC se lancent au début des années 1960 dans le financement des équipements industriels par crédit-bail avec Bail-Équipement et Locafrance, établissements qui ont conservé leur personnalité après la fusion.

Suez enlève également d'importantes positions dans le crédit à la consommation grâce à la Banque Sofinco-La Hénin, 2^e en France derrière Cétélem-Cofica avec un chiffre inférieur de moitié.

Enfin, dans les assurances, après l'échec de l'accord avec la Paternelle, Suez restructure en 1976 Abeille-Paix sous l'égide de la Compagnie financière du groupe Victoire.

UN CERTAIN IMMOBILISME

Éternel rival de Paribas, Suez s'en distingue par les hommes, les modes d'intervention et le choix des placements.

Puisant ses racines dans des rentes de situation coloniale et les activités traditionnelles corollaires, le groupe Suez possède un personnel relativement typé, du moins jusqu'aux années récentes.

La direction reflète l'emprise directe de l'oligarchie sur la Compagnie du canal. Au début du siècle, le vice-président est Jules Charles-Roux (Grande Savonnerie de

³⁹ La Banque de l'Indochine apporte un important réseau international particulièrement puissant en Asie du Sud-est, au Moyen-Orient (surtout en Arabie Saoudite), dans le Pacifique, en Amérique du Sud et en Afrique du Sud.

Marseille, Marseillaise de Crédit, CFAO, Compagnie générale transatlantique...). Un descendant lui succède comme PDG de 1948 à 1957 (François Charles-Roux, beau-père de Gaston Defferre). Le poste revient ensuite à Jacques Georges-Picot, appartenant à une riche famille orléanaise (son père était président du CIC dont Jacques devint administrateur en 1942).

La Banque de l'Indochine était un nid notoire de vichystes, à commencer par Paul Baudoin, ministre de Pétain en 1940 ; son successeur, Jean Laurent, emprisonné à la Libération puis libéré sur intervention ; ou René Bousquet, préfet jusqu'au 31-12-1943, qui dut démissionner de la SOFFO et autres sinécures en janvier 1979 à la suite d'une campagne d'opinion.

Le recrutement confirme ce traditionalisme : sans être exclusif, celui de Suez réserve une large place à Sciences Po. tandis que le recrutement de Paribas, marqué par les Polytechniciens, est beaucoup plus ouvert.

Les alliances prolongent ces tendances : Suez est associé avec les Vernes, Dassault et autres Beghin quand Paribas flirte plus volontiers avec la bourgeoisie moderniste qui se dit éventuellement de gauche : les frères Riboud ou Seydoux des Chargeurs réunis.

Interventionnisme moindre également du côté de la rue d'Astorg. Sans doute la Compagnie ne refuse-t-elle pas toute responsabilité. Elle a aussi ses quelques polytechniciens placés à la tête de sociétés comme la CIM (importation d'hydrocarbures, stockage), la SCAC ou ses holding industriels. Mais globalement, Suez veille à limiter le montant de ses participations industrielles, évitant ainsi les opérations commandos à la Paribas.

Le choix des placements enfin confirme ce profil excessivement prudent, cependant qu'une attitude circonspecte a permis à la Compagnie d'éviter certaines mésaventures survenues à Paribas (dans la sidérurgie, par exemple).

LE FONCIER, L'IMMOBILIER ET L'HÉRITAGE BANQUE DE L'INDOCHINE.

L'essentiel des actifs fonciers et immobiliers du groupe est rassemblé dans la Compagnie La Hélin. À côté des activités immobilières classiques et d'intérêts dans l'hôtellerie (Ibis et Urbis), celle-ci exerce une grande activité au travers d'une filiale héritée de la BIC, les Salins du Midi et de l'Est. Les Salins couvrent 65 % du marché français du sel, figurent au premier rang national des producteurs français de vin (marque Listel...) et se trouvent à la tête d'un important domaine foncier : 36.777 ha, principalement situés en bordure du littoral méditerranéen.

Les autres filiales de la BIC ont connu des sorts contrastés : la SOFFO est demeurée une filiale distincte, le Comptoir Lyon-Alemand-Louyot (traitement de métaux précieux) fut placé sous l'égide de holdings de Suez, les Distilleries de l'Indochine sont allées à Schneider, les Brasseries et glaciers d'Indochine à la Paternelle, Dragages et travaux publics à la SCREG, Unelco à la Lyonnaise des eaux, etc.

LE DOMAINE INDUSTRIEL

Retenons surtout : le premier cercle constitué par Pont-à-Mousson (1966), Saint-Gobain (1968-70), la Lyonnaise des Eaux (1968 et 1973), la SCAC, la Compagnie Industrielle et Maritime, Béghin-Say et Valeo.

Il est complété par trois holdings : Centenaire-Blanzay (apporté par l'Union des mines), Lille-Bonnières-Colombes (depuis 1972) et Penhoët.

LENDEMAINS DE NATIONALISATION

Le principal actionnaire de la Compagnie financière de Suez était le groupe Suez lui-même à travers le groupe Victoire (Abeille et Paix) : 8 % et les Machines Bull (cf. Saint-Gobain) : 5 %. L'UAP, la Caisse des dépôts, l'Américain INA et un investisseur arabe détenaient chacun environ 5 %. La part anglaise était devenue négligeable au fil des ans.

La nationalisation de la Compagnie s'est traduite par un renouvellement et un rajeunissement de la direction, et par la création d'une équipe spécialisée dans l'analyse industrielle.

La nouvelle stratégie met l'accent sur trois axes : soutien aux PME, redéploiement des participations vers les nouveaux secteurs et développement du rôle de banque d'affaires (négociations entre entreprises). En outre, Suez souhaitait développer ses activités de négoce international en s'inspirant de l'exemple des grandes compagnies de commerce japonaises.

Concrètement, à quelles évolutions a-t-on assisté ?

— domaine bancaire : absorption de la Banque de l'union européenne (ex-Empain-Schneider) par le CIC mais perte progressive de ce dernier qui doit passer, contre le gré de Suez, dans l'orbite du Groupement des assurances nationales (GAN). Absorption en novembre 1984 des Banques Vernes et Parisienne de Crédit. Récupération en février 1985 de la Banque Sofinco-La Hénin que l'État s'était appropriée en 1982.

[ligne manquante dans l'original]

de 1981, suite à une offensive des partenaires privés, suivie d'une remontée à 34 % et de l'achat de 14 % de Ufipar-Drouot.

— domaine industriel : sortie de Saint-Gobain nationalisé, maintien des liens étroits avec la Lyonnaise des Eaux, dévolution à Suez en 1983 des actifs immobiliers et industriels de l'ex-Banque Rothschild (Imétal, Francarep (pétrole), Compagnie française des pétroles-Algérie, Entrepôts frigorifiques, SAGA-Gérance d'armement).

En outre, à la demande du gouvernement, Suez a participé au plan Machine-Outil en fusionnant sa filiale Huré avec Graffenstaden (CIT-Alcatel) au sein d'Intelautomatisme, société lourdement déficitaire.

Côté Compagnie de commerce, Suez a dû réviser ses ambitions en baisse : cependant, la SAGA a apporté des activités de transport international complémentaires de celles de la SCAC ; le groupe a renforcé ses intérêts dans Optorg et, de façon très indirecte dans la CFAO (Suez détient 10 % de la Financière Delmas-Vieljeux qui détient 10 % de la CFAO).

En matière de redéploiement, Suez a accentué sa présence dans les médias avec des participations dans Affichage Giraudy et Dauphin-OTA, la Compagnie européenne de publications (Havas), Parafrance, etc. Il a également fait son entrée dans la chimie en rachetant à l'État près de 10 % de Roussel-Uclaf.

Enfin, la Compagnie a créé plusieurs filiales spécialisées dans le financement des PME, les fonds de placement à risque, et investi dans diverses entreprises dynamiques : bagages de luxe Louis Vuitton, le pâtissier-traiteur Lenôtre, le concepteur de logiciels Megalpha...

□ 1) CRÉDIT INDUSTRIEL DE L'OUEST (CIC : 28 %) :

La Banque Indosuez n'ayant pas de succursale dans la région, la Compagnie est présente essentiellement à travers le CIO qui possède 44 agences inégalement réparties en Poitou-Charentes : 10 en Charente (dont 5 à Angoulême), 21 en Charente-Maritime (dont 4 à La Rochelle et 3 à Royan), 6 dans les Deux-Sèvres et 7 dans la Vienne.

❑ 2) BANQUE LA HÉNIN (filiale à près de 100 % de la Compagnie la Hénin. Nationalisée en 1982, elle devrait rentrer prochainement dans le giron de Suez) : agences à Angoulême et la Rochelle.

❑ 3) SOFINCO-LA HÉNIN (également filiale de la Compagnie La Hénin perdue en 1982. récupérée en février 1985 à hauteur de 51 % par la Compagnie Financière de Suez) : agences à Angoulême et La Rochelle.

❑ 4) BANQUE INCHAUSPÉ : (associée à la Banque Vernes dont Suez a pris le contrôle en novembre 1984) : agence à Châteauneuf-sur-Charente.

❑ 5) LOCAFRANCE (Suez, principal actionnaire avec 12 %) : crédit bail à l'équipement des entreprises. Agence à Poitiers.

❑ 6) ASSURANCES ABEILLE-PAIX : agences à Angoulême, La Rochelle et Niort. Divers agents indépendants.

❑ 7) SALINS DU MIDI (Compagnie La Hénin : 81,7 % , elle-même filiale à 43,7 % de Suez) : entrepôt à La Pallice.

❑ 8) IBIS-SPHÈRE (Compagnie La Hénin : 43,3 % , Accor : 39,6 %)

Après absorption des hôtels-restaurants Minimote en 1982, la chaîne IBIS rassemblait au 30 avril 1984 124 établissements, filiales ou franchisés.

Il existe 6 hôtels Ibis dans la région : à La Rochelle, Saintes (ouvert en 1984), Niort, Poitiers-Sud (ouvert en 1982), Poitiers-Beaulieu (ex-Minimote) et Châtelleraut-Sud.

Ibis-Sphère possède 12,5 % du Ibis de Niort.

Un nouvel établissement est en projet à Angoulême.

❑ 9) SOCIÉTÉ SURGÉRIENNE DE CONSTRUCTION MÉCANIQUE

Le contrôle de Suez s'exerce à travers une cascade de holdings et de sociétés :

Suez > 23,4 % Lille-Bonnières-Colombes > 52,7 % Alspi > 99,9 % SACM-Mulhouse > 67 % SSCM.

La Société surgérienne de constructions mécaniques est issue de la fusion en 1918 d'Abel Poyaud et de l'Ardennaise d'Outillage et de constructions mécaniques, originaire de Mézières et repliée à Surgères pendant la Grande Guerre.

La Surgérienne fabriqua des machines à scier, des moteurs à essence et, à partir de 1927, un moteur à huile lourde semi-Diesel. Cependant, avec un profil assez semblable à celui du fabricant de moteurs électriques Leroy-Somer, l'entreprise ne devait jamais connaître une prospérité comparable.

Jusqu'à la guerre, la Surgérienne construisit de petits moteurs de 5 à 30 CV. La firme mit l'Occupation à profit pour étudier des moteurs 4 temps plus économiques et plus puissants. À la Libération, elle put lancer la production de moteurs de 250 CV, puis 400 CV au début des années 50, qu'elle vendit notamment à la SNCF, à la Marine et aux bases aériennes (groupes électrogènes).

De 1960 à 1974, ses effectifs progressèrent de 290 à 570 salariés.

Toutefois, la taille relativement modeste de l'entreprise risquait de la mettre en péril face à ses grands concurrents mondiaux bénéficiant d'effets de série plus sensibles et capables d'investir des sommes importantes dans la recherche.

Sans être une panacée, l'adossement à la SACM parut donc souhaitable.

La Surgérienne produit aujourd'hui des moteurs de gamme moyenne et compte précisément sur le haut de sa production et ses dérivés militaires pour assurer son avenir (jusqu'à 1.500 CV pour les V8 destinés au char du futur).

La firme exporte directement ou indirectement 50 % de sa production (Égypte, Arabie Saoudite, Nigéria...)

Les effectifs, stabilisés autour de 500 personnes, comprennent 80 % de salariés qualifiés. Les moyens d'études se répartissent entre le bureau de Surgères (20 employés) et la société BUDI, de Neuilly (30 personnes), détenue à 50/50 avec la Sacm.

Chiffre d'affaires 1982 : 214,3 MF. Résultat : - 10 MF.

SACM-MULHOUSE

Quatre sociétés ayant d'importants établissements en Poitou-Charentes se rattachent à la SACM de Mulhouse, un des maillons historiques de l'industrie française : il s'agit de l'usine Hispano-Suiza de Châtellerault, devenue Sochata-Snecma ; de deux filiales de la Compagnie générale d'électricité : CIT-Alcatel et Alsthom ; et de la Surgérienne.

La Sacm trouve son origine dans les Établissements Koechlin créés en 1830 à Mulhouse (machines-textiles et locomotives à vapeur). Leur fondateur, André Koechlin, également dirigeant des célèbres filatures DMC (Dollfuss-Mieg et Cie), fut une des grandes figures de l'épopée industrielle du Second Empire, n'hésitant pas à investir et à créer des entreprises outre-Rhin : métallurgie rhénane, mines de non-ferreux et verrerie de Stolberg (cédée à Saint-Gobain).

Après la guerre de 1870, il fusionna avec un autre fabricant de locomotives de Graffenstaden pour former la Société alsacienne de constructions mécaniques. En 1879, pour échapper à l'occupation allemande, la SACM édifia une usine de locomotives à Belfort qui, cinquante ans plus tard, sous l'effet de la crise, devait fusionner avec le département tramway de Thomson au sein de l'Alsacienne-Thomson, en abrégé Alsthom (cf. CGE).

Les usines de Mulhouse et Graffenstaden, la participation dans Alsthom, furent placées sous l'autorité du holding Lille-Bonnières-Colombes dont Richard Baumgartner devint vice-président en 1946, puis président. En outre, avec notamment le soutien de la Banque Vernes, une autre entreprise se développa à partir de Graffenstaden : l'Alsacienne de Constructions atomique, téléphonique et électronique (ALCATEL).

En 1963, on envisagea la fusion d'Alsthom et Alcatel avec Thomson. Face à la CGE, Thomson espérait ainsi redevenir un grand de la construction électrique lourde et faire son entrée dans la téléphonie. À la veille de conclure, Baumgartner fit capoter l'opération en rachetant Hispano-Suiza.

En 1966, l'ensemble fut restructuré sous l'égide d'Hispano-Alsacienne, l'Alsacienne chapeautant la Sacm-Mulhouse, Alcatel et les Câbles de Clichy.

Mais deux ans plus tard, Baumgartner dut céder Hispano à la Snecma en échange d'une participation dans la société nationale. L'Hispano-Alsacienne fut alors rebaptisée Alspi (Alsacienne de Participations industrielles). Peu après, Alcatel et les Câbles de Clichy, filiales d'Alspi, furent cédées à la CIT et aux Câbles de Lyon, du groupe CGE.

En 1972 enfin, Suez prit le contrôle de Lille-Bonnières-Colombes et d'Alspi : la Sacm poursuivit son développement dans le secteur des moteurs Diesel, malgré une concurrence internationale assez vive. En 1975, l'Institut de développement Industriel souscrivit à une augmentation de capital de la Surgérienne, également spécialisée dans les moteurs Diesel, et transmit sa participation majoritaire à la Sacm. Celle-ci porta sa participation à 67 % fin 1983, part encore accrue à la suite d'une offre publique d'échange lancée au début 1984.

À partir de 1980, la Sacm commença d'accuser des pertes sérieuses, dues principalement à son secteur « machines textiles ». Alspi dut consentir de lourds sacrifices pour maintenir sa filiale à flot*.

L'activité textile, désormais filialisée, accuse toujours de lourds déficits tandis que l'activité Diesel se poursuit favorablement.

* Participation d'une valeur de 83,3 MF totalement dépréciée en 1982. Créance de 100 MF abandonnée à 50 % et provisionnée pour le reste. Renoncement aux loyers perçus sur l'usine de Mulhouse...

❑ 10) La SCAC (Société commerciale d'affrètement et de combustibles (Suez : 21,3 %)

Aucun autre actionnaire connu ne détient plus de 5 % du capital et Suez exerce la réalité du travail.

La SCAC exerce son activité principalement dans les transports (52 %), le négoce de combustibles et de matériaux pour le bâtiment (22 et 19 %), les magasins de bricolage Bricorama et Bricogem (4 %) et les agences de voyage Friedland (1 %).

Ses ventes ont atteint près de 8 MdF en 1983 avec un effectif de 12.800 salariés dont 6.800 hors de France.

La SCAC est une entreprise très ancienne, créée en 1885, qui fut longtemps dominée par la dynastie Lemaigen ⁴⁰.

❑ Dans le domaine des transports, par le biais de la société Lacoste de Bordeaux (SCAC 88,7 %), le groupe possède deux implantations à Rochefort et La Rochelle, contrôle la société Ordonnaud de Cognac et a racheté, en 1983, 96 % des Messageries Delage d'Angoulême.

Les Messageries sont un des départements des Transports Delage dont les camions jaunes et bleus sont bien connus en Charente. L'entreprise avait débuté avant la guerre de 1914 à Angoulême, à l'époque de la traction hippomobile. Un autre département de

⁴⁰ Robert Lemaigen en fut le PDG de 1940 à 1958. Il était gendre du baron de Nervo, administrateur de Denain-Anzin puis de Nord-Est. Le Baron était lui-même gendre de Paulin Talabot, créateur sous le Second Empire de la Compagnie des Chemins de fer du Midi, de diverses lignes en Espagne et en Autriche-Hongrie, d'un complexe sidérurgique à Krivoi-Rog et de la très prospère Compagnie de Mokta, exploitant des mines de fer en Algérie. Gérard Lemaigen, fils du précédent, entré à la SCAC en 1950, monta toute la branche bois de l'entreprise depuis les exploitations forestières africaines jusqu'aux Bricorama. Il a quitté la firme en 1975 pour créer une très belle affaire de négoce international de bois, Interwood.

l'entreprise dit « livraison-voitures », implanté à Ruelle, a été repris par la société Moncassin.

Comptant 80 salariés au début 1984 à Angoulême, Bordeaux et Paris, les Messageries Delage ont subi une forte hémorragie depuis leur reprise par la SCAC. Dans un climat assez aigre où les syndicats accusaient la direction de mauvaise gestion et de sabotage, celle-ci invoquant la conjoncture et des pertes représentant plusieurs fois le capital social (1,2 MF), les effectifs ont été ramenés à une trentaine de personnes. L'entreprise s'est concentrée sur le fret vers Bordeaux, l'activité Sernam et le transit en douane ; elle a abandonné la messagerie.

□ À une époque où le charbon alimentait les locomotives, les chaudières des distilleries et des laiteries, les usines à gaz et les particuliers, le littoral charentais comptait jusqu'à cinq usines d'agglomérés de houille. La SCAC exploite un de ces établissements, situé à Rochefort sur l'ancien bassin n° 2 (ex-Delmas-Vieljeux). Employant une cinquantaine de salariés, il fut désaffecté en 1980/1981 et démantelé en 1983.

Aussi, la SCAC n'entretient-elle plus que des activités de négoce à travers sa filiale Atlantique-Bretagne Combustibles, établie à l'usine d'agglomérés de houille Les Fils Charvet, de Tonnay-Charente (Cf. Compagnie française des pétroles).

□ La SCAC possède en outre deux points de vente dans la région : un Bricorama employant une dizaine de personnes à Niort et, depuis 1981, un commerce dit « Cognac Matériaux » (ex-Délézinier). À la suite de résultats déficitaires, il a été repris en location-gérance en 1983 par la SCAC-Matériaux Aquitaine.

□ 11) CEGF (Compagnie des entrepôts et gares frigorifiques : majoritairement contrôlée avant la nationalisation de 1982 par la Banque Rothschild aux côtés des Chargeurs Réunis (11 % jusqu'en décembre 1980) et de la Banque de gestion privée (Fels, Paluel-Marmont, Taittinger)[reprise en 1993 par le suédois AGA].

Au conseil : David de Rothschild et ses représentants, notamment André Fanton ⁴¹, le duc d'Estissac et Alexandre de La Rochefoucauld.

Depuis la reprise en 1983 des actifs de l'ex-Banque Rothschild par Suez, le capital de la CEGF est ainsi réparti : 43 % à la CIM (Suez 44,2 %) ; 7,8 % à l'UAP ; 10 % à la Compagnie industrielle (contrôlée par Fournier de la Navigation Mixte, Marcel Dassault, Jean-Marc Vernes et autres).

• En Poitou-Charentes, la CEGF gère les entrepôts frigorifiques liés aux abattoirs de Celles-sur-Belle (Deux-Sèvres), Châtelleraut (depuis octobre 1980) et Parthenay (depuis septembre 1984).

□ 12) JOKELSON ET HANDSAEM (filiale à 100 % de la Saga dont Suez détient 37,6 %)

Héritée de la Banque Rothschild, cette société exerce dans différents ports d'Europe ses activités de commissionnaire de transport, de transit et de consignation.

Agences à La Rochelle et Rochefort.

□ 13) IMÉTAL (Suez 14 %) : Participation héritée de la Banque Rothschild (Cf. CEA-COGEMA).

⁴¹ Entré au conseil en 1980. Ex-député UNR-UDR, ex-secrétaire d'État à la Défense. Éliminé dès le premier tour aux législatives de Poitiers en 1978, malgré une campagne à l'américaine.

❑ 14) SOCIÉTÉ LYONNAISE DES EAUX ET D'ÉCLAIRAGE (Suez : 19,5 %)

C'est la plus grosse participation de Suez dans une entreprise, inventoriée fin 1983 pour une valeur de 241 MF.

Cependant, Suez a limité le nombre de ses administrateurs à 4 sur 11 et laisse la plus grande autonomie à la direction. Nus la traiterons donc dans un prochain n°.

❑ 15) VALEO (Suez 10 %) : même remarque.

❑ 16) DOCKS DE FRANCE (Cf. VEPC n° 1)

Au début des années 60, Suez soutint le développement de l'activité supermarchés de ce groupe (filiale Sumadoc) puis acquit une participation au capital de la société-mère. Quand elle fut cédée à l'UAP en 1973, cette participation atteignait 10 %.

❑ 17) COMPAGNIE FINANCIÈRE DELMAS-VIELJEUX : en 1984, Suez a pris 10 % de cette Compagnie originaire de La Rochelle (cf. VEPC n° 2), elle-même propriétaire de la CFAO, vieille société de commerce colonial qui exerce diverses activités dans la région (un supermarché à Angoulême-Basseau et plusieurs concessions automobiles).

DÉNATIONALISER ?

Pour savoir s'il faut dénationaliser, il est indispensable de revenir aux faits : pourquoi a-t-on nationalisé ? Quels objectifs a-t-on assigné aux entreprises ? Quels sont les problèmes précis du secteur public ?... Loin du microcosme.

LES NATIONALISATIONS : POURQUOI ?

Beaucoup de nationalisations furent accomplies de façon purement pragmatique, dans le cadre d'une politique au jour le jour. On ne les désirait pas, on s'y résigna. En règle générale, elles ont concerné des entreprises en crise requérant de lourds investissements avec un temps de retour long et hypothétique. Éventuellement, ces entreprises appartiennent à des secteurs en déclin ou en mutation profonde dans lesquels l'État intervient pour amortir le choc social, servir l'indépendance nationale (charbon, acier, navale) ou empêcher le rachat par l'étranger (en 1933, nationalisation de la Générale Transatlantique en faillite, menacée de passer sous contrôle allemand).

L'État fut aussi contraint d'intervenir pour pallier les défaillances de l'initiative privée (cas de l'Onia créée en 1924 pour exploiter un brevet allemand de fabrication synthétique de l'ammoniaque délaissé par les industriels français, cas des pétroles...).

D'autre part, l'État peut nationaliser de façon préméditée, suivant des objectifs variables selon les partis, parfois contradictoires, parfois flous.

Côté communiste, la ligne est exposée depuis le milieu des années 60 par la théorie du capitalisme monopoliste d'État : il faut nationaliser les 25 trusts qui se sont constitués pour enrayer la tendance à la baisse du taux de profit en exploitant l'ensemble des PME par des cartels, des rapports de sous-traitance... et en drainant vers eux l'essentiel de l'aide publique sous forme de commandes, subventions, crédits bonifiés, recherche, tarifs préférentiels des entreprises nationales, etc. Ces féodalités sont responsables des maux les plus divers (gaspillages, productions parasites, entraves au progrès scientifique et technique, spéculation, placements à l'étranger...) dans l'intérêt d'une grande bourgeoisie vivant dans un luxe insolent.

Inscrites au premier rang des réformes structurelles, les nationalisations doivent ouvrir la voie d'une gestion autonome et démocratique. Un seuil minimum d'expropriation devra être atteint pour provoquer une rupture avec le capitalisme, laquelle sera parachevée par un renforcement des liens avec les pays « socialistes ».

Côté socialiste, le ton est assez différent. La volonté de rupture avec la propriété privée des grands moyens de production, et a fortiori avec le capitalisme, est nettement minoritaire. Bien que la nationalisation à 100 % des sociétés mères l'ait finalement emporté — les filiales à plus de 50 % entrant ainsi automatiquement dans le secteur public sans qu'il soit besoin de les nationaliser — le désir de limiter le champ du secteur public et d'indemniser les gros comme les petits porteurs, contrairement aux dispositions prévues par le Programme commun, fut évident. La volonté d'inverser la politique giscardienne de spécialisations / abandons ne débouchait pas sur une rupture avec le marché mondial. La lutte contre les monopoles se limitait à une dénonciation classique des abus de position dominante et la promesse d'aider les PME était clairement affirmée (nouvelle politique bancaire et codification des rapports de sous-traitance). La nationalisation ne devait pas rompre le lien entre propriété du capital et pouvoir (État majoritaire dans les conseils d'administration). L'optique est

essentiellement technique, voire technocratique et s'inscrit parfaitement dans la ligne de la Libération (reconstruction). La Loi de 1982 qui reflète ces positions insiste sur la mise en œuvre d'une « politique volontariste » pour résister aux « forces naturelles » s'exerçant dans le sens d'une extension du chômage, sur la suspension du « jeu des vastes conjonctions et combinaisons d'intérêts » et sur la clarification des modes d'intervention de l'État.

LIMITES DES NATIONALISATIONS.

Il faut tout d'abord souligner un certain nombre de contradictions, souvent mal appréciées.

Côté communiste, il est tantôt prévu que les entreprises publiques devront renoncer à leur part de profit, et contribuer de la sorte à résoudre la crise du capitalisme, tantôt affirmé qu'une gestion démocratisée permettra de maximiser les bénéfices (rebaptisés surplus). Parfois, les communistes assimilent toutes les entreprises nationalisées aux seuls monopoles de service public dont la vocation est de satisfaire l'utilisateur ou le contribuable au plus bas prix possible sans dégager de bénéfices. En outre, la notion de seuil de rupture paraît bien aléatoire.

Côté socialiste, les ambiguïtés sont également multiples. D'abord le choix des entreprises pose problème. Certaines activités concurrentielles ont été nationalisées tandis que des monopoles très réels furent épargnés (distribution d'eau, pompes funèbres)⁴². Et l'utilisation dans la Loi de 1982 de la notion de « caractère stratégique » des firmes visées pour justifier les choix du Programme commun paraît bien périlleuse. Par ailleurs, dans l'optique socialiste à la fois jacobine et modérée, la nationalisation à 100 % se justifie difficilement. Enfin, la contradiction est flagrante entre la nationalisation de sociétés étrangères (hormis la nationalisation-sanction d'ITT) et la poursuite de l'internationalisation de nos propres firmes (y compris publiques).

Les nationalisations se sont d'autre part heurtées aux objections de l'opposition politique. Arguments inégaux.

On a mis en garde contre le risque de rigidité du secteur public. Cependant, malgré l'absence d'une loi dite de respiration, l'isolement et le monolithisme du domaine nationalisé sont contrebattus par de multiples opérations discrètes. Le principal obstacle est en fait dressé par le gouvernement lui-même qui s'oppose (mais seulement en France) aux nationalisations rampantes.

On a redouté la rupture avec l'étranger. Force est de constater qu'elle ne s'est pas produite en dépit de quelques exceptions (principalement le veto opposé par le Bundeskartellamt au rachat de Grundig par Thomson et la volonté d'Olivetti de voir réduire les intérêts publics français dans son capital). Mieux, les accords internationaux se sont multipliés.

On a également suggéré à l'État, en s'inspirant du cas récent de Chrysler aux États-Unis, de limiter son intervention à des prêts ou cautions d'emprunts. C'est ignorer (volontairement ?) que plusieurs firmes furent nationalisées à la suite de dettes non remboursées (du réseau de l'Ouest en 1908 à la sidérurgie en 1978-81). Et que l'objectif des nationalisations ne se limite pas au sauvetage d'entreprises moribondes.

Au-delà, c'est la compétence même de l'État qu'on a mis en cause. On a dénoncé les risques d'interventions politiques (sociales mais anti-économiques), le risque d'anesthésie par sécurisation excessive (l'État garantira l'emploi et renflouera les

⁴² La lutte contre les monopoles exigerait inversement qu'on livre certaines activités publiques à la concurrence si besoin est en les privatisant. Ainsi à Nîmes, la privatisation de la restauration municipale par Jean Bousquet devrait entraîner une baisse de 40 % du coût des repas [CQFD !!!].

caisses), le retard à l'allumage de l'administration, la versatilité des ministres, la cacophonie interministérielle qui conduit l'Élysée en situation anormale de prononcer les arbitrages suprêmes. D'autres personnalités, d'opinions très diverses, se sont indignées que l'État puisse payer (chèrement) pour nationaliser certaines entreprises, en particulier des banques, auxquelles Il était incapable d'assigner des objectifs nouveaux et précis.

Nuançons. L'État n'a pas garanti l'emploi et, le voudrait-il, pourrait difficilement compenser éternellement les pertes. L'insertion dans l'économie mondiale a été maintenue et de nombreuses concurrences subsistent au sein même du secteur public (Matra, Thomson, Aérospatiale dans les satellites, Thomson, Sfen pour les instruments de navigation aérienne. Thomson, Matra pour les composants, Thomson, Matra, Bull pour les micro-ordinateurs...). Soyons donc indulgents : les entreprises privées savent également faire place aux petits amis et ne sont pas les dernières à se soumettre aux impératifs politiques du moment (dépôt de bilan de Boussac et restructuration de la sidérurgie repoussés après les législatives de 1978, maintien à flot de Rhône-Poulenc par les banques, report de la faillite d'Agache-Willot après les présidentielles de 1981...). Et on ne s'amusera pas à citer les cas de firmes privées suivant des stratégies industrielles hésitantes.

L'État, qui n'est pas immuable, ne saurait être condamné par principe. Il doit être évalué de manière pragmatique. Actuellement, le secteur public autrichien applique une *realpolitik* naguère refusée par Kreisky. L'État de Mitterrand n'est pas celui de Salazar. Et aujourd'hui, globalement, les PDG nationalisés sont plutôt satisfaits de leur autonomie de gestion.

D'autre part, la puissance publique reçoit un satisfecit pour sa relative efficacité dans la mise en œuvre des restructurations (panneaux de bois, composants, chimie lourde, téléphone, énergies nouvelles...). Au regard, on se souvient de fusions privées vouées à l'échec par des rivalités familiales et des particularismes d'entreprise (Par exemple, le chimiste Kuhlmann s'associant en 1966 avec l'électrométallurgiste Ugine par refus d'une fusion avec Péchiney–Saint-Gobain. Puis, sous l'égide de Lazard et Paribas, Ugine-Kuhlmann se rapprochant en 1971 de Péchiney qui venait d'abandonner la chimie. Et finalement l'éclatement du groupe).

En dépit des critiques, l'État suscite d'ailleurs un consensus honorable dans deux domaines. D'une part, la nationalisation d'entreprises lourdes et déficitaires mais jugées indispensables n'est pas contestée dans son principe, même si, avec la crise, les modalités particulières de gestion sont mises en cause (Lourdeur administrative de la SNCF, utilité douteuse de certaines lignes d'intérêt local, autoritarisme d'EDF, caractère stratégique aléatoire du charbon et de l'acier, retard dans les restructurations...).

(Suite après les deux encadrés).

SITUATION GÉNÉRALE DANS LA RÉGION POITOU-CHARENTES

Avec les PTT (9.000 agents), la SNCF (5.500) et EDF-GDF (1.670 + 580), les services publics représentent encore environ la moitié du secteur nationalisé dans la région (hors BTP, banques et assurances). Au plan national comme au plan local, l'ancien secteur public comprenait peu d'entreprises industrielles, à l'exception principalement de Renault et des firmes d'armement. La vague de 1982 a permis d'en doubler l'importance en Poitou-Charentes (de 8.300 salariés environ, y compris Total, à plus de 16.000 aujourd'hui), soit 14 % du secteur secondaire.

Quelques établissements ont augmenté leurs effectifs depuis le déclenchement de la crise : essentiellement, la SNPE, Rhône-Poulenc Terres Rares, la SFENA, la Sochata et les Fonderies du Poitou. Mais depuis deux ou trois ans, cette tendance s'est très ralentie et parfois inversée. Les dérapages n'ont pas été rares, particulièrement chez Saint-Gobain-Emballage, Air Industrie, Wesper, Grès de Saintonge, BDO-ROL et Rhône-Poulenc-Melle.

Par ailleurs, le secteur public a été affecté par des privatisations : vente de la COFPA par la CGE en avril 1981, retrait de Rhône-Poulenc de la Pellicule Cellulosique, cession par Usinor de sa participation dans Huet & Lanoë et, très récemment, cession par la Saft de son département « pile grand public » à Wonder et vente de la majorité de la Cofaz à la firme norvégienne Norsk Hydro. En contrepartie, il faut noter le rachat de Sanders par EMC, la création d'Amfra et des Fonderies du Poitou, le rachat des Usines de Domine par Elf, l'entrée de Jaeger dans Gallus, l'absorption de Rougier par ROL - Saint-Gobain, l'augmentation de la participation de Matra dans Jaeger et des participations publiques au capital d'Image par Ordinateur (+ renationalisation SFENA).

Dans ces conditions, on sera surpris de l'absence complète du secteur nationalisé dans les travaux du conseil régional, pourtant dominé jusqu'aux récentes cantonales par des élus de gauche ayant voté les nationalisations de 1982. En fait, seuls le PCF et la CGT s'intéressent véritablement à ce domaine, selon une optique et des objectifs étroitement dépendants de la conjoncture politique.

ADDENDA.

SFENA : obtient sur intervention d'Édith Cresson le marché des commandes de gouvernes du missile Hadès dont la DGA souhaitait le partage avec Air Équipement. (Le Hadès est un missile nucléaire tactique appelé à remplacer le Pluton). 20 emplois pendant cinq ans à Châtellerault (mai 1985).

COFAZ : le groupe finlandais Norsk Hydro, sous réserve de l'autorisation gouvernementale, s'apprête à reprendre 43 % des parts de Total et 27 % de celles de Paribas dans la Cofaz, société qui a bénéficié d'importants concours publics depuis 1981 (mai 1985).

HUET & LANOE (Sacilor par Métallurgique de Normandie : 49 %) : ce groupe de 1.300 salariés créé en 1854 a déposé son bilan fin mai 1985, entraînant en particulier dans sa chute la société Dambier, filiale à 100 % depuis 1979, qui ne compte plus que 43 personnes.

SAFT-Poitiers : les promesses de compenser le départ des piles grand public ne convainquent pas tout le monde.

PÉCHINEY : financement du navire à turbo-voile en aluminium construit pour le compte du commandant Cousteau par les Ateliers et chantiers de la Rochelle-Pallice. Mise à l'eau en mai 1985.

POLIET : s'apprête à ouvrir un nouveau magasin de bricolage « Obi » en septembre 1985 à Angoulême-Girac.

PRÉNATAL : magasins à Angoulême, Cognac (franchise) et Niort (depuis début 1982). Absorbé depuis fin 1980 par l'OPFI-Paribas.

Au total, les limites de la nationalisation sont toutefois évidentes. L'État a pu moraliser en brisant la propriété privée de certains monopoles ou entreprises ayant bénéficié ou bénéficiant d'importants privilèges publics (de la Banque d'Indochine à Dassault). Il a pu ainsi renouveler une partie du personnel. Mais la propriété privée des moyens de production n'a pas été entamée dans son principe et les monopoles ont été attaqués par le haut (propriété et revenu du capital), non pas dans leur essence, ce qui supposerait une clarification des rapports avec l'État et une démocratisation de la vie publique (en particulier dans le domaine de la doctrine militaire : il est d'autant plus facile de justifier les exportations d'armes par les exigences financières de notre propre Défense quand celle-ci est accueillante à tous les lobbies des trois armes et des fournisseurs industriels). La tutelle publique sur les ventes d'armes doit s'accommoder des pressions pour le maintien de l'emploi (Exocet pour l'Irak, indifférence à la revente d'armes pratiquée par certains pays acheteurs). La codification des rapports de sous-traitance tarde à passer dans les faits (cf. Renault avec AEF et Jaeger).

Si l'emprise de l'État a permis d'utiles restructurations, il a fallu cependant renoncer aux objectifs les plus offensifs : la croissance ne fut guère accélérée ni infléchie. L'investissement, supérieur dans le secteur public, reste insuffisant et le front de l'emploi est sérieusement enfoncé. Sur le plan de l'accompagnement social des restructurations, Saint-Gobain ne fait guère mieux qu'une entreprise privée comme naguère Rhône-Poulenc. Les problèmes locaux sont relativement négligés et un manager comme Alain Minc (Saint-Gobain) juge inéluctable le glissement vers les régions méridionales : de tout temps, les hommes se sont reconvertis en se déplaçant. Quant à la CGE, elle est sérieusement mise à mal par un rapport sur le Trégor pour son imprévoyance face à la restructuration du téléphone.

On comprend la désillusion de certains salariés. La démocratisation ne s'octroie pas, elle se mérite. Les inégalités internes sont demeurées à un niveau élevé, plusieurs P.-D.G. gagnant plus de 2 MF par an. La réussite des restructurations est difficilement appréciable par la base surtout lorsqu'elles sont décidées au sommet et s'accompagnent de « dégraissages ». La moralisation des entreprises privilégiées n'enthousiasme pas le personnel des entreprises visées, qui participe souvent au festin. Dans les grands groupes particulièrement, l'identité et le droit des actionnaires privés sur les revenus du capital — et sur l'accumulation elle-même, on l'oublie trop souvent — est loin de constituer la préoccupation dominante du peuple travailleur, plus sensibilisé aux contraintes du marché et de la concurrence et aux problèmes immédiats de la marche d'une entreprise.

Sur un plan plus général, on parle toujours aussi peu de longévité des produits, Renault traîne les pieds pour les normes anti-pollution, les firmes pharmaceutiques n'ont pas changé leurs pratiques (cf. Sanofi et Rhône-Poulenc), Saint-Gobain fabrique toujours des bouteilles « non réutilisables » et l'usine de terres rares pollue comme avant la baie de La Rochelle.

Par ailleurs, en matière de rationalisation à l'échelle européenne, l'État-client est plus efficace que l'État-propriétaire.

Toutes ces restrictions ne mettraient pas en cause l'existence même des nationalisations, n'était le problème du nerf de la guerre : avec la crise, les canards boiteux sont devenus plus nombreux et coûtent plus cher : il est plus difficile de les reconverter et cette difficulté accroît encore la demande de protection. La répartition des dotations publiques doit être revue en faveur des secteurs d'avenir. Mais l'État, ayant hérité de nombreuses entreprises manquant de fonds propres, endettées et gourmandes en capitaux, éprouve des difficultés à faire face.

DÉNATIONALISER ?

Dans de nombreux pays, la dénationalisation est à la mode. Passons rapidement sur les difficultés techniques : évaluation de la valeur des titres, étalement dans le temps pour ne pas tarir le marché financier, mesures en faveur des petits porteurs ou bien limitation des participations particulières pour éviter les rachats par l'étranger (les libéraux, comme à l'ordinaire, se reniant quand ça les arrange).

Les vrais problèmes sont légion :

D'abord, pour vendre à bon prix, l'État doit céder des sociétés rentables, ou sur le point de le devenir. Ce qui suppose qu'il ait lui-même maintenu ou restauré leur rentabilité. Ainsi, le gouvernement britannique a réussi l'exploit de privatiser le seul département militaire des chantiers navals ainsi que Jaguar, la seule activité sensiblement bénéficiaire de British Leyland. Pour rétablir la situation de British Airways avant privatisation, la direction thatcherienne a licencié plus de 20.000 salariés et supprimé 250 avions. Élaguer plutôt que soigner, c'est à la portée de n'importe qui, même d'une firme nationalisée française (cf. Péchiney qui a cédé sa chimie lourde, ses colorants, sa pharmacie et ses aciers spéciaux, et se retrouve aujourd'hui en position bénéficiaire).

Tout ceci donne évidemment la fâcheuse impression qu'on nationalise les pertes et qu'on privatise les profits. Et qu'on vend les meubles pour payer les traites. D'autant que, par cette méthode, on restaure précisément ce qu'il avait fallu combattre : des firmes vivant de commandes ou de crédits publics et des entreprises en situation de monopole. (Malgré sa volonté, le gouvernement britannique n'a pu opposer aucun concurrent sérieux à British Telecom privatisé. Et le géant British Airways dénationalisé devient paradoxalement beaucoup plus dangereux pour les petites compagnies privées).

Alors, pourquoi dénationaliser ?

La doctrine est vague : « Ce n'est pas à l'État de fabriquer des automobiles » : ellipse facile. Ce n'est pas Mitterrand qui monte les R4 à Billancourt ni les lecteurs du *Figaro* boursicotant au Palais Brongniart qui font les 3 x 8 à Sochaux-Montbéliard ⁴³.

Que disent les chiffres ? Comme le soulignait Chalandon dans un article favorable à la dénationalisation, pas grand chose. Il est normal que la mule de l'État chargée d'acier, de charbon et autre SNCF soit moins rapide que l'étalon privé. De même, sans nier les responsabilités propres de la Régie, on doit souligner qu'elle fut chargée de missions dans les poids lourds, le machinisme agricole et la machine-outil qui furent épargnées à PSA. La conjoncture peut également jouer un grand rôle comme l'ont prouvé les spectaculaires redressements de Péchiney et Rhône-Poulenc. Inversement, il est logique que des firmes privées en situation monopoliste ou privilégiée affichent des bas de bilan flatteurs.

Faut-il tabler sur un changement des mentalités ? La substitution d'actionnaires privés à l'État moderne pèsera sans doute peu sur les hommes, toujours puisés dans les mêmes viviers. (Rappelons que Jean-Yves Haberer, ancien directeur du Trésor et barriste notoire, nommé patron de Paribas en 1982, avait été pressenti par Pierre Moussa en personne, farouche opposant de la nationalisation).

Une fois de plus, on est donc renvoyé à l'incapacité de l'État à fournir suffisamment de capitaux aux entreprises publiques. Celles-ci disposent alors de trois grandes solutions. Soit, de la moins chère à la plus coûteuse : 1) émettre des actions (droit sur le capital, son accumulation, ses dividendes et sur la gestion) - 2) émettre des actions

⁴³ Il reste que l'État et les grands groupes publics ne sont pas forcément animés de la même volonté que des acteurs obéissant à des motivations personnelles puissantes ou contraints par la nécessité. De ce fait, l'État doit savoir valoriser l'intervention privée et devrait à terme s'ouvrir à des procédures plus démocratiques de création de l'économie. À côté de la diffusion des connaissances pratiques de base indispensables, une revue comme celle-ci, en apportant un panorama détaillé des dédales de l'initiative dans un espace géographique déterminé, devrait modestement accompagner une telle évolution.

privilégiées ou des certificats d'investissement (même chose que précédemment mais avec un dividende garanti et sans droit de vote) - 3) émettre des obligations, des prêts participatifs ou emprunter (intérêt garanti mais pas de droit sur le capital accumulé ni, théoriquement, sur la gestion).

D'un point de vue anticapitaliste, la pire des politiques est de rétablir des droits privés sur l'accumulation du capital (2 premières solutions). Mais le gouvernement actuel est surtout préoccupé de conserver un pouvoir dominant : ainsi n'hésite-t-il pas à vendre des actions (en % limité) et à émettre des certificats d'investissement, solution plus coûteuse et très semblable à celle trouvée par les anciens actionnaires privés pour conserver leur hégémonie (actions privilégiées).

Cette politique découle évidemment de la décision de plafonner les dotations au secteur public. Cependant, à partir du moment où l'on admet cette nécessité, il conviendrait de faire trois grandes distinctions :

1 - Il faudrait traiter différemment les firmes privilégiées ou créées par l'État (dont la privatisation n'est pas admissible) et les firmes du secteur concurrentiel.

2 - Il faudrait éviter de confondre sous le terme de privatisation la vente de titres appartenant à l'État (cas de la Grande-Bretagne) et l'émission de nouveaux titres pour augmenter le capital (comme en France).

3 - Il faudrait discriminer suivant la qualité des actionnaires : priorité absolue devrait être accordée aux salariés et retraités concernés, de préférence au travers de fonds communs liant la propriété des titres à la participation directe, passée ou présente, dans l'entreprise, pour éviter la transmission par héritage. Car, disons-le nettement, il est particulièrement indécent de préparer une introduction en Bourse au moment où l'on prononce des licenciements, comme le fait actuellement Saint-Gobain-Emballage. Quand on connaît la vie boursière, du jeudi noir de Wall Street aux affaires Manurhin, Amrep et autres, on peut d'ailleurs s'étonner qu'un patron comme M. Fauroux aille vanter l'utilité de la sanction des cours financiers.

Bien entendu, la campagne pour la dénationalisation avance aujourd'hui sous le masque du capitalisme populaire. Vieille antienne permettant de mieux banaliser aux yeux de ceux qui vivent essentiellement de leur travail, les notions de propriété et de revenu du capital. Mais en France, aucune mesure réelle n'a été prise en ce sens (cf. les conditions d'introduction au Second Marché) et l'exemple britannique est des plus édifiants : hormis l'alibi du National Freight Consortium, on note une réduction très rapide du nombre des actionnaires, les petits épargnants s'empressant d'empocher une plus-value. (Ainsi, à la mi-1984, les actionnaires de British Aerospace étaient revenus de 158.000 à 26.000, ceux d'Amersham de 65.000 à 8.000, ceux de Cable and wireless de 157.000 à 26.000 et 143 actionnaires se partageaient 63 % de la part privée de British Aerospace).

La campagne pour la dénationalisation cache donc mal sa véritable intention : restaurer le pouvoir d'une minorité sur une fraction intéressante de la force de travail.

Mais faut-il parler en France de mouvement de privatisation ? On assiste en ce domaine à un phénomène curieux : chaque vente alimente le bavardage médiatique mais, à notre connaissance, aucun bilan n'a été publié des opérations effectuées en sens inverse. À ce propos, et pour conclure, nous proposons donc la suppression du Haut Conseil du Secteur Public (présidé par un député socialiste, composé de parlementaires, hauts fonctionnaires et syndicalistes) et son remplacement par une Instance totalement neutre, type Haute Autorité de l'Audiovisuel.