

Publié le 2 mai 2022.
Dernière modification : 10 mai 2025.
www.entreprises-coloniales.fr

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

(*Vie économique Poitou-Charentes*, n° 4, avril 1986)

© Copyright Alain LÉGER, 1986-2025

L'Air liquide
Albert
Bic
BSN
Charfa
CGEE-SAGEM-SAT
Éternit
Générale des Eaux (Compagnie)
Hachette
Hersant
Isoroy
Lafarge-Coppée
La Rochette-Cenpa
Legrand
Manitou
Michelin
Nadalié
L'Oréal
Peugeot P.S.A.
Porcher
Rochefortaise
Rossmann
Schlumberger
Tapie
Télémécanique
Valeo
Zodiac

FEUES LES MULTINATIONALES ?

HISTOIRE D'UNE DISPARITION

Par un étrange mouvement de balancier, le terme de multinationale, naguère associé à tous les maux ravageant la planète, se trouve aujourd'hui quasiment rayé du vocabulaire.

Ce n'est pas faute d'avoir flétri ces monstres tentaculaires. Les énormes bénéfices réalisés à l'occasion de la guerre du Viêt-Nam avaient peu contribué à rehausser leur réputation. Leur rôle dans le renversement du régime Allende les avaient discréditées dans aux yeux d'une large fraction de l'opinion (boycott du cuivre, hostilité ses banques étrangères, interventions d'ITT...). On avait découvert la botte de la United Fruit sur les « républiques bananières », les affiches de Coca-Cola sur fond de bidonvilles, les campagnes sauvages pour la tabagie accompagnée de la vente de cigarettes fortement nicotinisées destinées à accélérer l'accoutumance, etc.

En fait, tout avait commencé avec l'inquiétude soulevée par l'imperium des multinationales américaines sur l'Europe et en particulier sur la R.F.A. En France même, beaucoup considéraient les multinationales comme un facteur d'affaiblissement national et de dégradation sociale. On redoutait que nos firmes s'implantent à l'étranger, spécialement dans les pays autoritaires à bas coût de main-d'œuvre. L'effritement sur le marché intérieur d'entreprises comme Michelin et surtout Renault et Peugeot entretient d'ailleurs encore ces préventions. En réplique aux manœuvres antigèves consistant à jouer un pays contre un autre, on vit s'affirmer des organisations syndicales à l'échelle internationale, telle que la Fédération mondiale de la chimie, dirigée de Genève par Charles Levinson. On s'alarmait que des entreprises puissent mettre des États en compétition pour obtenir le maximum d'avantages à l'implantation. On les accusait de transférer leurs bénéfices dans des paradis fiscaux au moyen de sous- et sur-facturations. On les soupçonnait de se livrer par les mêmes voies à la spéculation monétaire. Alors que les pays consommateurs étaient frappés de plein fouet par la « crise de l'énergie », on se scandalisait des profits automatiques réalisés par les grandes compagnies pétrolières. Levinson rendait même les multinationales responsables de l'inflation par leur politique de surinvestissement et de maintien de prix élevés en dépit des capacités excédentaires ¹. On dénonçait leur regroupement en lobbies, par exemple pour promouvoir souterrainement le recours massif à l'énergie électronucléaire (Commission PEON). Au nom de la protection de la nature et de la santé, des sociétés comme Ferodo (amiante), Rhône-Poulenc, Péchiney, Hoffmann-La Roche (Seveso)...devinrent la cible de violentes attaques.

Confrontés à la dégradation de leur image, les accusés se résolurent à déclencher des contre-feux. Un des plus efficaces fut l'Institut de recherche sur les multinationales, financé par Nestlé. L'accent fut d'abord mis sur le lait que les capitaux se dirigeaient essentiellement vers les pays développés. Autrement dit, la conquête de nouveaux marchés prévalait nettement sur la recherche de matières premières et de main-d'œuvre à bon marché. Au surplus, l'implantation à l'étranger apparaissait le plus souvent comme la seule solution possible pour contourner les barrières douanières, s'adapter

¹ Dans le plus pur style corporatiste, ce syndicaliste expliquait aussi que plus la part des salaires était faible dans une activité donnée, plus il était juste et inoffensif de les augmenter.

aux habitudes locales ou surmonter le handicap des frais de transport. Par conséquent, dans tous ces cas, l'exportation de capitaux ne s'accomplissait pas au détriment de l'exportation de marchandises. Mieux, on pouvait même démontrer que le pays d'origine bénéficiait fréquemment de retombées positives sous forme de commandes de biens d'équipement et de produits intermédiaires ou encore de retombées de profits ou de royalties. En outre, on expliqua que l'internationalisation n'était pas une fin dernière mais un moyen d'atteindre différents objectifs essentiels à la survie : éprouver sa compétitivité sur le terrain de l'adversaire, surveiller les initiatives de la concurrence, dégager les ressources nécessaires à la recherche, bénéficier éventuellement du savoir-faire du pays d'accueil, etc. Dans cette optique, l'internationalisation était désormais considérée comme un signe de bonne santé et comme un passage obligé pour des firmes ne pouvant plus espérer de développements significatifs sur leur marché intérieur. De fait, on peut constater *a contrario* que les secteurs les moins concentrés, les plus faibles et les plus pénétrés par le capital étranger sont aussi les moins internationalisés.

Ces plaidoyers eurent au moins le mérite de replacer le débat sur un terrain moins incantatoire en faisant apparaître les limites du simple échange de marchandises, l'impossibilité de transformer certains pays en simples déversoirs de nos produits et l'absurdité qu'il y avait à tirer des conclusions générales de quelques cas particuliers.

Poursuivant sur leur lancée, les multinationales contre-attaquèrent sur tous les fronts. Elles firent valoir la qualité et la compétitivité de leurs produits. Elles prétendirent qu'elles étaient gênées par les variations monétaires et qu'à long terme, elles ne pouvaient espérer aucun bénéfice de la spéculation. Elles mirent en avant leurs efforts de lutte contre la pollution, sans nier qu'ils servaient en grande partie leur intérêt en permettant d'économiser des matières premières et de récupérer des sous-produits valorisables. Et surtout, elle se déclarèrent résolument favorables à un profil politique bas, de manière à pouvoir travailler dans n'importe quel pays et sous n'importe quel régime. De fait, certains exemples tendent à prouver que cette option n'est ni nouvelle ni exceptionnelle (comportement conformiste des filiales allemandes de General Motors et Quaker Oats à l'époque nazie, nombreuses relations des multinationales avec des pays de l'Est décrites par des auteurs comme Levinson ou Éric Laurent...). Certaines firmes purent insister dans la foulée sur leurs apports technologiques aux pays-hôtes, sur l'ouverture de leurs filiales aux capitaux et à la main-d'œuvre indigènes, voire sur la nature avant-gardiste de leur multinationalité : capitaux provenant de différents pays, direction cosmopolite, centres de recherche disséminés à travers le monde, circulation des hommes à l'intérieur de l'entreprise... Sur le plan social, on dut reconnaître que les multinationales offraient bien souvent des conditions supérieures à celles en vigueur dans le milieu d'accueil.

L'ensemble de ces arguments étaient loin de répondre à tous les problèmes. La recherche d'une main-d'œuvre bon marché par exemple reste un moteur capital de l'internationalisation. La mise en compétition des États pour obtenir des avantages de tous ordres, notamment fiscaux, demeure d'un usage tout à fait banal. On ne saurait nier que les implantations à l'étranger servent encore souvent de têtes de pont à des importations massives dans le pays hôte (IBM-France, par exemple, se vante régulièrement de ses scores à l'exportation, mais sans jamais communiquer le montant de ses imports). Que les compagnies pétrolières se soient défendues en remontrant qu'elles avaient utilisé leurs profits à développer l'exploration et la mise en production, et contribué ainsi à desserrer la dépendance des pays consommateurs ne peut faire oublier la puissance qu'elles y ont gagné et l'enrichissement considérable et sans fatigue de leurs actionnaires. Côté pollution, il ne fait aucun doute que nombre de firmes cherchent encore à profiter du laxisme des réglementations dans le tiers-monde. Quant à l'apport des grandes firmes aux pays en voie de développement, qu'on aurait certainement tort de dévaloriser systématiquement, on sait qu'il ne brille pas toujours

par son adéquation et son caractère d'urgence et qu'il recèle encore beaucoup trop d'abus : envois de pesticides et fongicides interdits dans les pays industrialisés, propagande sauvage en faveur du lait en poudre ², etc.

Plus globalement, un des principaux problèmes est sans doute celui de la coexistence entre des firmes géantes capables de soutenir pendant plusieurs années des activités ou des filiales déficitaires, en leur garantissant des facilités d'accès exceptionnelles au marché des capitaux, avec des entreprises beaucoup plus faibles ne disposant, spécialement dans les pays pauvres, d'aucune de ces capacités. Cependant, malgré ses lacunes, la contre-offensive des multinationales fut d'autant plus facilement acceptée que le vent était en train de tourner.

Alors que les tiers-mondistes s'en prenaient au gigantisme plus ou moins inadapté et s'enthousiasmaient pour le « small is beautiful », on apprit des États-Unis que seules les PME étaient encore créatrices d'emploi. Ce fut le coup de grâce. On vit grossir à vue d'œil la cohorte des spécialistes de l'éloge et de l'assistance aux PME : beaucoup de fonctionnaires mais aussi des politiciens, des journalistes, des escrocs, des économistes désireux de ramasser des contrats à l'occasion de la décentralisation, des gens qui considéraient naguère les apprentis petits patrons comme des victimes de l'idéologie réactionnaire et même quelques authentiques créateurs. Bref, en passant des multinationales aux PME, on versa d'un excès d'indignité dans un excès d'honneur.

Il est vrai que les PME, trop longtemps présentées comme des victimes en puissance, ont amplement démontré leurs capacités de souplesse et d'invention en prouvant que leur faible dimension ne constituait pas forcément un handicap, même pour affronter la concurrence de grands groupes. L'existence d'une complémentarité profonde entre firmes de tailles différentes est donc aujourd'hui une réalité largement admise. En contrepartie, il importe d'avoir conscience de certaines limites.

D'abord, il faudrait s'entendre sur le terme de PME en cessant de confondre établissement et entreprise, c'est-à-dire la partie avec le tout, et en arrêtant de baptiser PME, partenaire ou entrepreneur ce qu'on qualifie en bon français de filiale, de succursale ou de cadre dirigeant.

Ensuite, il faudrait se garder de toute conclusion hâtive sur le rôle des PME tant les évolutions sont indécises, leurs causes multiples et les critères d'appréciation complexes.

En Poitou-Charentes par exemple, après avoir plus longtemps bravé la crise que les grands établissements, les PME du bâtiment et de l'industrie ont fini à leur tour par licencier. Et même dans la confection ou le bois, secteurs censés témoigner de la meilleure résistance des petites unités, on a vu subsister (voire croître) de grandes sociétés et se fortifier par rachats de nouveaux groupes d'une ampleur inégalée. Les sociétés étudiées dans ce n° comme dans les précédents attestent d'ailleurs que la concentration se poursuit dans de très nombreuses branches avec pour effet d'importantes rationalisations au niveau de l'outil de travail, de la recherche et de la distribution. Il faut également se défier d'associer systématiquement l'échec d'une grande entreprise à sa taille. Il peut aussi bien résulter d'une modification fondamentale du marché que d'une incapacité pure et simple de la direction. Il peut traduire la carence d'une ex-PME qui n'a pas su adapter ses structures de décision et ses méthodes de gestion à sa croissance ou bien provenir de la concurrence d'une entreprise encore plus grosse, etc.

Enfin, il n'existe pas de critères simples pour évaluer le rôle des petites entreprises et celui des grandes. Ainsi, les décentralisations industrielles, après avoir soulevé des espoirs déraisonnables, font aujourd'hui l'objet de bilans excessivement négatifs,

² Nestlé, qui a signé sous la pression d'un boycott international un code de bonne conduite avec l'OMS, se plaignait récemment qu'il ne soit pas respecté par ses concurrents.

principalement parce que l'attention se focalise sur la sous-traitance jugée trop faible. En réalité, on doit reconnaître que la sous-traitance confiée par les grandes firmes est importante, même si elle n'est pas principalement le fait de leurs établissements locaux (cf. Renault ou Peugeot). Et qu'en dépit des efforts déployés dans les années récentes pour revaloriser cette pratique en distinguant entre sous-traitances de capacité et de spécialité, on ne peut guère s'illusionner sur la pression qu'exercent les donneurs d'ordre sur leurs fournisseurs. En outre, on ne peut ignorer que l'effet d'entraînement spécifique des grandes unités passent également par la masse salariale qu'elles distribuent. On le comprendra mieux si l'on considère qu'une activité est dite entraînant lorsque son marché est principalement extra-local, c'est-à-dire qu'elle draine en un point donné un pouvoir d'achat qui ne s'y fixerait pas autrement. Ceci permet de comprendre pourquoi c'est la masse salariale plus que le nombre d'emplois qui est déterminant.

Au-delà de la sous-traitance et des effectifs, les grandes firmes doivent être appréciées en fonction des qualifications et des niveaux de rémunération qu'elles offrent, de leur part croissante dans les exportations de marchandises et de capitaux, de leur durabilité, de leur capacité à investir et à financer la recherche, de leur capacité d'attraction, de la formation en leur sein de créateurs d'entreprises, du transfert de savoir-faire à l'occasion des passations de commandes, de l'assistance à la recherche, de l'innovation sociale, des charges supplémentaires dont elles s'acquittent et dont sont dispensées les PMI, etc.

LES MULTINATIONALES : UNE NOUVELLE DIMENSION DE LA RÉGION.

Heureusement, au-delà des modes, il reste les faits. Nous traitons ici de 26 multinationales — dont 4 ont liquidé tous leurs intérêts dans la région (L'Oréal, Rochefortaise, La Rochette-Cenpa, Tapie) — et qui représentent aujourd'hui 10 à 11.000 emplois directs dans la région.

Ce chiffre peut paraître modeste. Il ne concerne que les multinationales françaises privées nées hors de la région et opérant dans un seul secteur, l'industrie (hors IAA). Rappelons que nous avons déjà abordé le thème de la multinationalisation à propos de la grande distribution et des nationalisés et que les trois prochains numéros porteront respectivement sur les autres multinationales françaises, sur les firmes étrangères, puis sur les grandes réussites locales (dont certaines ont atteint une dimension multinationale).

Le premier trait marquant de ces 26 firmes est que leur arrivée en région est relativement récente. Quelques unes se sont implantées avant guerre (Lafarge, Zodiac et peut-être l'Air liquide). D'autres dans les années 50-60 (Hersant, Schlumberger, Télémécanique, Peugeot, Michelin, Porcher). La plupart arrivent ou se retirent dans les années 70. La période 80-86 est marquée par un ralentissement des opérations qui consistent presque toutes en rachats (Albert, Isoroy, Lafarge, Nadalié, Rochefortaise, Tapie, Valeo) et surtout par de nombreux désengagements, y compris parmi les derniers nommés (Bic, Lafarge, L'Oréal, Rochefortaise, La Rochette-Cenpa, Tapie, Valeo).

Deuxième caractéristique : en terme d'emploi, ce sont les créations qui ont le plus fort impact, bien que le nombre de rachats prédomine nettement sur le nombre de créations, ce qui témoigne à la fois de la force et des faiblesses du développement antérieur et d'un recul des petites sociétés familiales et de la bourgeoisie locale.

Troisièmement, contrairement à l'opinion répandue, les implantations n'ont pas été uniquement motivées par les incitations publiques à la décentralisation et par la recherche d'une main-d'œuvre bon marché et docile. Elles procèdent aussi de raisons stratégiques (Zodiac-Aérazur), de la pure opportunité et très souvent d'un facteur

négligé qui est tout simplement la volonté d'accéder au marché régional (Air liquide, Charfa, Éternit, Hersant, Lafarge et partiellement Isoroy, Nadalié et Porcher).

Le quatrième élément est l'ancienneté tout à fait inattendue pour un non-spécialiste de ces groupes. Plusieurs remontent au XIX^e siècle : la Générale des eaux, Hachette, Lafarge, Legrand, Michelin, Peugeot, Zodiac... Très peu sont postérieurs à la deuxième guerre : Bic, Albert, Hersant, Manitou... Constitué à partir de 1976, le groupe Tapie fait véritablement figure d'exception, encore qu'il comprenne beaucoup de firmes qui ne sont plus de la première jeunesse.

Au demeurant, ces dates de naissance permettent de remettre à leur place des notions comme le caractère privé de l'initiative (mieux vaudrait dire « civile » par opposition à « étatique ») ou l'association à la mode entre profit, risque et aventure.

Le cinquième point porte sur la structure du capital. Bien qu'on ne cerne pas toujours avec la précision souhaitable les structures de leur propriété, des familles sont encore dans la plupart des cas les principaux actionnaires des firmes qui nous occupent. Seules quelques sociétés échappent nettement à leur domination : la Générale des eaux, La Rochette-Cenpa, Valeo, tandis que chez Hachette, les descendants des fondateurs ont laissé place à de nouvelles fortunes. Quant à l'actionnariat du personnel, mis à part le cas exceptionnel du groupe des Signaux, et à un moindre titre la Télémécanique, il est maintenu à peu près partout à un niveau purement symbolique.

On doit donc constater que la propriété privée des moyen de production, avec ce qu'elle suppose notamment comme inégalité de savoir et de pouvoir, se maintient à un niveau très élevé, y compris dans des secteurs quasiment monopolisés ou pour des entreprises que leur taille rend quasiment invulnérables, et ce en dépit d'un nombre de salariés souvent très important, de l'amélioration de leur niveau de formation, du montant considérable des immobilisations et de l'accroissement permanent de la productivité.

Un dernier mot enfin à propos de la disproportion entre la présentation de certaines firmes et la faiblesse de leur présence régionale. Nous l'avons voulue ainsi, parfois parce qu'il s'agissait d'entreprises méconnues, la plupart du temps parce que le régime actuel, en même temps qu'il contraint l'entreprise à l'excellence, lui impose de prendre le consommateur pour cible avec tout ce que cela suppose comme excès et comme enfermement dans le monde de la marchandise. Nous avons donc tenté d'éclairer certaines stratégies et les implications de certains choix, entre autres au nom d'une valeur purement donquichottesque qui s'appelle la Liberté.

L'AIR LIQUIDE

L'Air liquide est une des plus belles réussites de l'industrie française. Fondée en 1902, la société s'est implantée très tôt à l'étranger et défie les crises en multipliant les applications de ses gaz industriels. Conséquences : une forte croissance du chiffre d'affaires, un endettement négligeable et un profit représentant bon an mal an 5 % des ventes et 20 % du capital.

C.A. 1984 : 19,8 MdF. Bénéfice : 1 MdF. 25.000 salariés.

Au départ, un choix concerté de Georges Claude en France et de Karl von Linde en Allemagne qui avaient déposé presque simultanément les brevets de liquéfaction du gaz de l'air.

Linde ayant opté pour la fabrication des équipements, principalement à destination du marché européen (hors France et Russie), Georges Claude et son associé Paul Delorme s'orientèrent vers la fourniture de gaz au reste du monde.

Cette origine détermina en grande partie l'avenir de la société. Elle en fit d'abord la moins exportatrice et la plus internationalisée des grandes firmes françaises. En effet, si l'Air Liquide dispose d'une matière première abondante et gratuite, l'air, les produits qu'elle en extrait sont intransportables dans des conditions économiques au-delà de 300 km. La société fut donc contrainte de disséminer des unités à travers le monde au point d'en exploiter aujourd'hui plus de 400, de tailles très différentes suivant les besoins à satisfaire.

Ces usines écoulent leur production soit en bouteilles, soit grâce à des citernes routières ou ferroviaires. L'alimentation des gros clients, type complexes sidérurgiques ou chimiques, étant assurée dans le cadre de contrats à long terme par un réseau de canalisations d'environ 2.000 km mis en service après la guerre dans le Nord, l'Est, le Bénélux et le Milanais.

À noter que la liquéfaction de l'air est un procédé très énergivore qui place l'Air liquide au deuxième rang des clients industriels d'EDF.

L'avenir de la société fut aussi déterminé par l'imperfectibilité de ses productions : l'oxygène, l'azote et les gaz rares ne sont susceptibles d'aucune évolution. Seules leurs applications peuvent se renouveler et se multiplier. La société consacre donc l'essentiel de son budget d'études (environ 4,5 % du C.A.) à la recherche de nouvelles applications dans ses centres des Loges-en-Josas (Yvelines) et de Sassenage (Isère).

La répartition des ventes illustre cette fluidité des débouchés. Le soudage, par exemple, affecté par la crise et concurrencé par le laser, ne représente plus que 10 à 15 % des ventes d'oxygène et d'acétylène contre 90 % dans les années 30. En revanche, la sidérurgie en crise, imitée par divers autres secteurs, pratique de plus en plus le soufflage d'oxygène pour améliorer la combustion de ses fours. Les aciers spéciaux réclament des quantités accrues d'azote et d'argon. Pour produire toujours plus blanc, les papetiers recourent au peroxyde d'azote. L'anesthésie-réanimation reste quant à elle un marché porteur.

Un temps, la hausse des prix du pétrole ouvrit des portes qui se sont rapidement refermées. L'Air liquide livra ainsi douze unités géantes d'oxygène à l'Afrique du Sud dans le cadre de son programme de gazéification du charbon mais vit s'évanouir les projets similaires conçus aux États-Unis. De même, les essais d'injection d'azote ou d'oxygène à la place de l'eau pour la récupération secondaire du pétrole ne semblent pas promis à un grand avenir.

En fait, les perspectives les plus solides se situent dans les domaines suivants :

- * l'espace : l'Air liquide fournit le carburant d'Ariane ;
- * la dépollution avec l'oxygénation des eaux usées ;
- * le conditionnement d'air dans les usines de verre flotté, de composants électroniques ou dans les hôpitaux ;
- * la congélation des sols meubles pour le forage des tunnels ;
- * la surgélation alimentaire ;
- * l'exploration des océans, etc.

Par ailleurs, l'Air liquide possède en un département « ingénierie » qui représente environ 5 % de ses ventes et a sélectionné quelques activités en aval au sein de la vaste gamme que lui offraient les multiples applications des gaz. Dans ce domaine, l'entreprise n'hésite pas à entretenir des activités déficitaires si elles sont essentielles au maintien ou à la croissance de ses débouchés. Citons :

- * le soudage avec la Soudure autogène française créée en 1909 ;
- * les engrais à partir d'un procédé de synthèse de l'ammoniac sous pression découvert par Georges Claude (création en 1919 de la Société chimique de La Grande-Paroisse, grande consommatrice d'azote) ;
- * les ampoules électriques avec la société Claude Lumière, constituée en 1930 et cédée à ITT (1966) puis à GTE (1980) ;
- * et divers comme les plastiques (abandon en 1976), l'eau oxygénée (Oxysynthèse), les perborates blanchissants pour lessive, la pharmacie (Lipha), les appareils d'anesthésie et les équipements de salles d'opération (Spirotechnique) ou bien la surgélation alimentaire et les bactéries lactiques (Eurozyne).

L'Air liquide est en outre maître d'œuvre des structures cryogéniques du troisième étage de la fusée Ariane.

Grâce à cette prolifération d'activités, l'entreprise est créditée des 2/3 du marché national. Il est vrai que la société n'a plus guère de concurrents français : l'Air liquide contrôle la Carbonique, possède depuis 1982 98 % de la Carboxique et entretient d'étroites relations avec son dernier grand rival, la société Duffour et Igon, filiale de Péchiney (association dans Fosor). Quant aux rapports avec les concurrents étrangers implantés en France — les Américains Air Products et Union Carbide, l'Allemand Linde et le Suédois AGA —, ils sont régis par une certaine ambiguïté puisqu'il n'est pas rare qu'on assiste à des échanges de produits avec l'Air liquide, voire à des associations sur certains marchés extérieurs (Air liquide et AGA sont associés aux Pays-Bas et en RFA face à Linde et Hoechst).

INTERNATIONAL

L'Air liquide est présente dans 55 pays sur les 5 continents. Par ordre d'importance, ses ventes se ventilent entre l'Europe (60 %), l'Amérique (26 %), l'Asie et l'Australie (13 %) et l'Afrique (1 %).

Environ 14.000 salariés seraient employés hors de France.

Commencée très tôt, l'internationalisation du groupe a connu une rupture due à la Seconde Guerre mondiale. Dès 1905, la société s'était implantée au Canada et au Japon, dès 1906 en Belgique. Elle avait gagné ensuite la Russie et l'Espagne et fondé en 1909 la Société d'Oxygène et d'Acétylène d'Extrême-Orient.

Après quoi, s'appuyant sur sa base canadienne, la société investit aux États-Unis en association avec Rockefeller au sein d'Airco.

Cependant, compte tenu des importants investissements qu'elle dut réaliser en Europe après la Libération — passage du gazeux au liquide, centrales de grande capacité, réseau de conduites —, la société ne put suivre les augmentations de capital d'Airco et dut finalement se résoudre à vendre sa participation. (Depuis 1978, Airco dépend de British Oxygen Corp).

La prospérité retrouvée, l'Air liquide reprit son expansion vers l'Afrique et l'Australie, puis retourna aux États-Unis à la fin des années 1960. Pénétration d'abord discrète avec des rachats de petites sociétés effectués à la faveur du glissement de l'industrie américaine vers le Sud et l'Ouest. Puis entrée manifeste avec les rachats de deux grandes sociétés : Chemetron en 1978 et Cardox en 1982. L'Air liquide est actuellement n° 4 aux États-Unis.

Cette internationalisation est caractérisée par une recherche systématique d'intégration au pays d'accueil : emploi de cadres et ouvriers indigènes, ouverture fréquente des filiales au capital local, formation de soudeurs dans les pays du tiers-monde. Depuis 1982, le groupe a également multinationalisé sa recherche avec des centres à Chicago et Tsukuba. Ceci n'empêche pas plusieurs pays et certains gros utilisateurs de vouloir satisfaire par eux-mêmes leurs besoins.

CAPITAL

D'une rentabilité élevée, l'Air liquide est la première capitalisation privée de la Bourse de Paris. La famille, traditionnellement alliée à Jean-Marc Vernes et Marcel Dassault, ne posséderait plus que quelques %. Le capital se répartirait entre 240.000 actionnaires.

Fait exceptionnel, l'entreprise n'a connu que trois patrons depuis sa création : Paul Delorme ; son fils Jean, qui siégeait également à la Compagnie générale des eaux, longtemps dirigée par son frère ; et, depuis 1985, le comte Édouard de Royère, gendre de Jean Delorme.

Les salaires des principaux dirigeants comptent parmi les plus élevés de l'industrie française.

- ❑ La SAF-MATIC à Parthenay, filiale de la Soudure autogène française :

LA SOUDURE AUTOGÈNE FRANÇAISE

Créée en 1909 pour fabriquer du matériel de soudage, la SAF est confrontée à la récession frappant sa clientèle traditionnelle : chantiers navals, grosses chaudronneries, construction métallique, fabricants d'engins de travaux publics.

Elle ne parvient pas à compenser ce déclin par un redéploiement classique en direction de l'agro-alimentaire, de l'armement et des PMI.

De ce fait, la SAF a subi un laminage régulier de ses marges pour enregistrer finalement une perte de 33 MF en 1983. Au prix d'une nouvelle réduction d'effectif (1.034 salariés, soit — 630 sur 1977), la société est parvenue à dégager un bénéfice de 10 MF en 1984 pour un chiffre d'affaires de 750.

La SAF possède 9 filiales et participations :

- la Saf-Matic ;
- la Société industrielle lorientaise : chaudronnerie Inox pour l'agro-alimentaire, sous-traitance civile et militaire ;
- la Fresa : électrodes ;
- 42 % de Sauvageot : matériel de soudage ;
- 28 % de Sofiltra-Poelmann filiale de Saint-Gobain/Air Industrie spécialisée dans les matériels de filtration pour locaux spéciaux ;
- 1/3 d'une société espagnole fabriquant du matériel de soudage et 3 filiales commerciales en Belgique-Luxembourg, aux Pays-Bas et en Suisse.

Son capital est détenu à 52 % par L'Air liquide.

Dans ce contexte, jusqu'à une date récente, la SAF-MATIC (ex-SAF-Chaînette) avait bien tiré son épingle du jeu.

Née au début des années 1960 au sein des Ateliers de la Chaînette, l'entreprise fut transférée en 1969 sur la Z.I. proche. Devenue filiale à 50/50 de la Chaînette et de la SAF, puis filiale à 100 % de la SAF en 1976, elle a pris récemment le nom de SAF-MATIC.

Comptant parmi les entreprises les plus avancées de la région, elle se consacre à l'étude et à la fabrication de matériels de soudage et d'oxycoupage automatiques. Depuis septembre 1985, elle produit en série des positionneurs programmables qui permettent de libérer le soudeur du maniement de la pièce à travailler (doublement de la productivité). Elle fabrique également des machines à l'unité ou en petites séries.

Incorporant de plus en plus d'électronique dans ses appareils, elle a réalisé en particulier des machines à forte cadence pour l'industrie automobile, des matériels de soudage de précision sur alliages spéciaux pour l'aéronautique et des machines de soudage par faisceaux d'électrons pour les industries militaire et nucléaire (grilles de maintien des gaines de combustible).

Bien intégrée au milieu local, elle lui confie des travaux de sous-traitance (ossatures métalliques à la Chaînette par exemple) et en reçoit des commandes. Son projet de reprise des Ateliers de la Chaînette fut cependant écarté fin 1985 au profit du groupe Fayat, de Libourne.

Malgré une forte concurrence, notamment allemande et japonaise, la société réalise 25 à 30 % de ses ventes à l'exportation.

Avec ses 240 salariés, la SAF-MATIC avait bien résisté à la crise, si l'on excepte l'exercice 1981 où elle accusa une baisse des ventes accompagnée d'un léger déficit. L'année 1984 s'est révélée plus sombre avec une chute des facturations de 26 % (77 MF).

□ Dans le domaine des gaz, l'Air liquide possède une unité de fabrication d'acétylène à Saint-Yrieix, près d'Angoulême (17 salariés), et une autre unité de 22 personnes à La Rochelle-Pallice. Ces deux sites servent en même temps de relais pour la distribution. Ils sont complétés par un dépôt à Niort.

En outre, la Carboxique française couvre la Vienne et les Deux-Sèvres à partir de sa base de Nantes.

□ La Société chimique de La Grande-Paroisse qui fabrique des engrais à Montoir-de-Bretagne fut mêlée à l'affaire de la décharge de Roumazières en Charente. En effet, elle confiait ses déchets à la SART qui avait orienté vers Roumazières, en avril 1982, 21 tonnes de carbonates arséniés à 7 % (soit 1,5 t d'arsenic pur). Refusés par l'administration, ceux-ci étaient restés sur place avant d'être enfouis « par erreur » un an plus tard.

ALBERT

Entreprise de confection créée en 1963, à l'âge de 24 ans par Marcel Albert et son épouse à La Rocheservière en Vendée (entre Nantes et La Roche-sur-Yon). D'abord spécialisée dans la partie textile des jouets, l'entreprise s'est très vite tournée vers le vêtement pour enfant destiné à la grande distribution, ce qui lui a valu un développement rapide.

Aujourd'hui, la distribution représente encore 60 % des ventes avec trois départements : Albert grande diffusion (0 à 12-14 ans), Albert-sportswear (Adulte jeune) et Albert-négoce (importation, principalement de bas de gamme).

Depuis 1980, le fabricant s'est diversifié vers les magasins spécialisés avec deux départements : UCLA sportswear (adolescent et jeune adulte) et UCLA Junior (sportswear pour enfant.).

Autour des Herbiers en Vendée où la coupe est centralisée, le groupe possède onze petites unités, toutes spécialisées dans un produit particulier.

Après avoir quadruplé entre 1980 et 1983, les ventes ont connu un palier en 1984 avec une progression limitée à 10 %.

Sur le plan social, la société s'est illustrée depuis 1978 par son volonté d'adapter le temps de travail au rythme saisonnier (maxi. 45 h avec rémunération majorée de 25 % pour les heures supplémentaires et repos compensateur sous forme d'arrêt total en période creuse). Plus récemment, la société a proposé une formule de « plein temps 6 mois sur 12 » (du 15 avril au 15 juillet et du 15 décembre au 15 mars avec des décalages possibles de 10 jours).

C.A. 1984 : 258 MF. Bénéfice : 4,9 MF. Environ 950 salariés.

INTERNATIONAL

La société sous-traite (ou fabrique elle-même ?) une partie de ses produits au Maroc. D'autre part, elle a conclu un accord avec le gouvernement égyptien pour la réalisation d'une usine de 500 personnes destinée à l'approvisionnement du marché local à partir de 1986. Albert détient 10 % du capital et touchera des royalties au titre de « conseiller en confection ».

Sur le plan commercial, l'entreprise possède une filiale en Italie, investit en Espagne et en Grande-Bretagne et explore le marché des États-Unis et du Sud-Est asiatique.

CAPITAL

Société familiale qui, après s'être ouverte à l'Institut de développement industriel (et à l'Institut de participation de l'Ouest (10 %)), a introduit 15 % de ses titres à la Bourse de Nantes en 1983, dont la moitié réservée à son personnel (directement ou par l'intermédiaire d'un plan d'épargne d'entreprise auquel 53 personnes avaient souscrit fin 1984).

❑ GICA-SPORT à Parthenay : « le vêtement de confort et de loisirs ».

Entreprise créée en 1956, spécialisée dans le vêtement de cuirs et peaux pour homme. Prise de participation majoritaire du groupe ALBERT en 1984. Dépôt de bilan suivi d'un règlement judiciaire en mars 1986. Risque de 75 licenciements sur 135 salariés.

BIC

L'idée de remplacer la plume traditionnelle par un trou obturé au moyen d'une bille remonte à 1880. Mais il fallut attendre qu'un certain Biro d'origine hongroise imagine en 1940 de remplacer le réservoir par un tube capillaire et l'encre liquide par une encre grasse pour que le stylo-bille devienne possible. Cependant, ni Reynolds ni Waterman ne parvinrent à fabriquer un produit satisfaisant. Leur renonciation fit le lit d'un baron devenu le roi du jetable et le symbole de ces nouvelles fortunes édifiées dans les biens de grande consommation.

C.A. 1984 6,4 MdF. Résultat : 311 MF. 12.700 salariés.

« UNE ÉNIGME ENTOURÉE DE MYSTÈRE » (Churchill)

Fils d'un ingénieur italien et diplômé de droit, Marcel Bich débuta comme directeur de production des encres Stephens, puis racheta après guerre un procédé autrichien permettant de fabriquer économiquement des corps de stylo en plastique. D'une surface modeste, il ne pouvait s'offrir le luxe de renoncer à ses recherches sur la bille et proposa une association à Waterman. Ayant essayé un refus, il poursuivit seul et en 1950, à l'âge de 36 ans, fonda la société BIC au fond d'une impasse de Clichy. On connaît la suite, à la fois l'extrême célébrité de la marque et le goût du secret, à peine tempéré par les nécessités de l'information boursière, derrière lequel se retranche la société.

INSTRUMENTS D'ÉCRITURE

La prospérité de Bic repose toujours sur la fameuse bille appréciée par les uns pour son trait indépendant de la pression, décriée par les autres pour la même raison (« Si l'on considère qu'écrire est une façon de s'exprimer, de révéler sa personnalité, la bille c'est affreux », déclare Francine Gomez, PDG de Waterman). Au vrai, le succès de la bille aveugla quelque peu Bic sur la montée du feutre. L'entreprise ne fit dans ce domaine que des tentatives tardives et non concluantes. Elle compensa ce faux-pas par le rachat de Blanzay-Conté-Gilbert spécialisé essentiellement dans les produits traditionnels (crayons à mine, gommes...) Au total, Bic détiendrait aujourd'hui 30 % du marché mondial des instruments d'écriture avec 2,4 milliards d'articles vendus annuellement.

À partir de là, l'entreprise lança plusieurs diversifications.

LES BRIQUETS

Bic s'aventura d'abord dans les briquets, écoulés par des réseaux partiellement communs à ceux des stylos. La société s'y heurta aux campagnes antitabac qui ont découragé la vente de briquets durables, en particulier à titre de cadeau. En 1978, le groupe fut donc amené à vendre la société Flaminaire, de Redon (Ille-et-Vilaine) pour se concentrer sur les briquets jetables. Bien lui en prit puisque Waterman, reprenneur de Flaminaire devenu Flamair, dut à son tour jeter l'éponge en 1982 pour laisser la voie libre à ST Dupont, filiale de l'Américain Gillette [nouveau dépôt de bilan de Flamair et rachat de Waterman par Parker].

Après avoir progressivement supprimé la vente des recharges de stylo avec la complicité active des distributeurs, Bic rencontra un grand succès dans le domaine du briquet jetable : avec 500 millions d'unités/an, la société détiendrait 55 % du marché

américain et 25 % du marché mondial. Son seul rival français reste Sibjet, filiale de la Société industrielle et forestière des allumettes (Compagnie du Midi — Assurances du Groupe de Paris) tandis que Gillette a dû vendre en 1985 sa division « Cricket » au groupe suédois Swedish Match (« Feudor »).

Bic doit maintenant faire face à de nouveaux concurrents américains et japonais dont les briquets se jettent encore plus vite.

LE RASOIR JETABLE

Poursuivant sur cet excellent chemin, Bic s'intéressa ensuite à un autre témoignage glorieux de notre civilisation, le rasoir jetable. L'entreprise détient 13 % du marché mondial et plus de 50 % du marché nord-américain du « rasage mouillé », âprement disputé à Gillette.

TEXTILE

Bic a successivement repris les collants DIM, affaire qui perdit beaucoup d'argent au début des années 1970 avant de s'imposer sur le marché, la société Rosy, sous-vêtements féminins, la maison de couture Guy Laroche, créée par un fils d'hôteliers de La Rochelle, la société Gaston Jaunet de Cholet et Christian Aujard.

BIC-MARINE

Intéressé par le sport en général — on se souvient que Bic sponsorisa Jacques Anquetil dans les années 1960 — et passionné de voile en particulier — trois participations vaines à l'America Cup en 1970, 1974 et 1977 — le baron Bich fut amené à racheter à titre personnel un chantier naval, puis un fabricant de planches à voile, Tabur marine, intégré depuis dans le groupe.

Malheureusement, la société a connu jusqu'ici beaucoup de déboires dans le domaine des planches à cause d'une part, d'une chute du marché français (120.000 unités en 1982, 85.000 en 1984), d'autre part du rachat malheureux de l'Allemand Winglider. Cette entreprise possédait une planche bon marché dont elle vendait facilement la licence de fabrication. Elle fut sélectionnée aux J.O. de Los Angeles grâce au soutien des Soviétiques qui voulaient torpiller le candidat américain et redoutaient la formule libre. Winglider s'était d'ailleurs engagé à financer les frais de l'équipe soviétique. Le boycott des Jeux se solda par une catastrophe financière (+ 30 MF en 1984), d'autant que la planche n'était guère appréciée des compétiteurs.

Bic-Marine, qui a nettement amélioré sa technique, table aujourd'hui sur l'élimination de ses concurrents les plus faibles et sur une hypothétique reprise du marché national (Association pour l'apprentissage rapide de la planche à voile).

Rappelons qu'en 1984, les secouristes ont dû intervenir 13.000 fois pour sauver des véliplanchistes, parfois au péril de leur vie.

INTERNATIONAL

Le groupe réaliserait environ les deux tiers de sa production à l'étranger.

Après l'Europe, avec notamment une usine en Grande-Bretagne exportant vers le Commonwealth, Bic décida en 1958 de s'attaquer aux États-Unis. Il y racheta la firme Waterman qui n'avait plus grand chose de commun avec sa glorieuse origine, marquée par l'invention en 1884 du stylo-plume rechargeable.

Francine Gomez, dont la famille maternelle (les Lundgren) avait racheté la marque pour une partie de l'Europe et les anciennes colonies françaises, résume ainsi l'affaire : les fondateurs de Waterman « n'ont pas eu — comme cela arrive souvent — les enfants

qu'ils devaient avoir. Ceux qu'ils ont eu étaient spécialement nuls, sans parler des petits enfants qui étaient franchement catastrophiques ».

Bic s'attacha donc à redresser la production de Waterman avant de créer une seconde unité de production aux États-Unis sous le nom de Bic Pen. Les premiers bénéficiaires n'apparurent qu'en 1967. Le triomphe de la bille assuré, Bic céda la marque Waterman pour tout le continent américain à Francine Gomez au prix d'un F 5. Après quoi, l'entreprise introduisit aux États-Unis les briquets jetables (1972) et les rasoirs jetables (1975). Plus récemment, le groupe semble avoir raté le lancement des collants Dim par manque d'adaptation aux coutumes indigènes (petite culotte incorporée).

Le groupe possède également des usines en Amérique latine et en Corée.

[D'après *L'Expansion*, 19 septembre 1980, usine dans la zone franche de Manaus, au Brésil. D'après CFAO, rapport 1984, p. 20 : fab. de stylos Bic au Cameroun, au Ghana, en Côte d'Ivoire...]

CAPITAL

Répartition inconnue.

La succession du Baron Bich sera assurée par l'un de ses dix enfants, plusieurs étant déjà dans les murs. *Le favori est Bruno Bich qui a pris avec succès les rênes de la filiale américaine.*

L'épouse du baron s'est illustrée en rénovant un manoir dans l'Oise, un château du XII^e dans le Bordelais et un palais dans le val d'Aoste. Elle se présente aux législatives de 1986 en troisième place sur la liste du Front national de Jean-Marie Le Pen dans les Yvelines. Elle souhaite une diminution de la pression fiscale, le rétablissement de la peine de mort et le maintien de l'école libre.

❑ DUFOUR à La Rochelle et Saint-Jean-d'Angély

L'histoire de Dufour est celle d'une agonie retentissante où se sont succédés les renflouements, les dépôts de bilan et les vagues de licenciements.

L'aventure avait pourtant bien commencé. Implantés à la fin des années 1960 sur la zone industrielle de Périgny, à l'est de La Rochelle, les Chantiers Dufour s'étaient hissés aux toutes premières places de la profession. Leur notoriété reposait en particulier sur l'Arpège, un voilier de 9 mètres comprenant six couchettes, vendu autour de 60.000 F en 1970. Produit à plusieurs centaines d'exemplaires, ce modèle s'écoulait à 70 % à l'exportation.

Cependant, la concurrence ne tarda pas à se durcir. En 1973, le chantier Bénéteau, de Saint-Gilles-Croix-de-Vie, sortit l'Évasion, un voilier spacieux et sûr succédant à un petit pêche-promenade de 4,30 m. En 1974, de nouveaux chantiers apparurent : Gibert à Marans (17), Kelt-Marine à Vannes... C'est alors que les premiers craquements sociaux et financiers se manifestèrent chez Dufour.

En 1976, l'entreprise dut faire appel au baron Bich. Celui-ci injecta 19 MF dans l'affaire, s'adjudgeant ainsi 60 % du capital. Le solde fut laissé à Michel Dufour et à ses cadres qui conservèrent leurs postes. Le siège fut alors transféré à Paris et la société scindée en plusieurs filiales : CNP 77 à Périgny, Plastiflex pour les moules et CNA à Saint-Jean-d'Angély.

Pensa-t-on un peu trop facilement que le milliardaire lointain et passionné avait pour vocation de combler les déficits éventuels ?

Toujours est-il que les choses allèrent en se dégradant et que l'année 1981 fut chaude. Démissions au sommet en février, annonce d'un plan de licenciements en juillet, agitation de la CGT, refus de l'inspection du travail et démission du nouveau PDG à la rentrée. En novembre, un plan de restructuration était rendu public : le baron Bich injectait 5 MF et rachetait pour 14 MF la marque Dufour utilisée pour ses planches à voile ; un pool de banques nationalisées accordait un prêt participatif de 14 MF ; le

siège de Dufour revenait à La Rochelle, Plastiflex réintégra Périgny et la société arrêta la fabrication de mâts et de planches à voile.

L'exercice se conclut par un déficit de 16 MF pour des ventes de 90 MF (dont 70 % à l'export). Les pertes cumulées atteignaient alors environ 30 MF.

La nouvelle tomba brutalement à la mi-1982 : vraisemblablement pour un franc symbolique, le baron Bich céda ses 60 % à un groupe de cadres conduit par M. Cocaul. M. Jaricot, nommé Pdg à la rentrée 1981, apprécia peu la manœuvre. Estimant que les nouveaux propriétaires n'avaient ni la surface financière, ni la connaissance du marché, ni l'expérience du redressement nécessaires, il démissionna à la rentrée 1982.

À la fin de février 1983, c'était le K.O. : Dufour déposa son bilan avec un passif estimé à plus de 110 MF au 31 août 1982. 300 personnes se retrouvèrent sur le carreau. 200 autres travaillant en sous-traitance étaient menacées. La voilerie Chéret, de Périgny, fut une des entreprises qui accusa sérieusement le coup.

Le tribunal écarta la proposition des importateurs étrangers et l'alliance Dufour-Yachting-Kelt, soutenue par les pouvoirs publics. Il opta pour une société anonyme à participation ouvrière qui avait les faveurs de la CGT.

L'entreprise redémarra à la fin novembre 1983 avec 143 salariés. On ne tarda pas à ironiser sur les voiliers Marx et Lénine. Le bilan était à nouveau déposé en mars 1985 après une année 1984 catastrophique : 23 MF de chiffre d'affaires, une perte de 14 MF malgré des concours bancaires et publics de 25 MF. « Plus cher *per capita* que La Chapelle-Darblay », commenta Michel Crépeau.

Il est vrai qu'en une décennie, le paysage de la profession avait profondément changé. Sur un marché intérieur qui a régressé de 1981 à 84, les deux leaders vendéens — Jeanneau (groupe américain Bunga Punta) et Béneteau — n'ont pas cessé d'accroître leurs parts, tout en développant leurs ventes à l'exportation. Derrière, ce fut la débandade : le 3^e, Yachting~France, qui comptait environ 400 personnes, a fermé trois de ses chantiers en 1983 pour se replier sur La Teste, en Gironde (ex-Lanverre). Les 130 derniers employés ont été licenciés fin 1985. Dufour, n° 4, a subi le sort que l'on sait. Si les spécialistes charentais du haut de gamme, Gibert et Amel, ont réussi à conforter leurs positions, la plupart des seconds couteaux ont connu des difficultés : CNSO dans le Lot-et-Garonne en 1982, Wauquiez dans le Nord, Kelt à Vannes, Ocqueteau sur l'île d'Oléron en 1983, Pouvreau à Vix en Vendée, repris début 1984 par Alubat...

L'hécatombe fut plus sévère encore pour les chantiers artisanaux dont l'avenir s'annonce difficile. Le dernier-né de Béneteau n'est-il pas un catamaran de croisière, autrement dit le type même du produit original qui a permis jusqu'ici d'assurer la pérennité de quelques PMI ?

Il faut croire cependant qu'il existe encore certains créneaux porteurs puisqu'un équipementier automobile de Chiré-en-Montreuil, dans la Vienne, la société Gersteen, a proposé de reprendre Dufour avec une quarantaine de salariés en misant sur le haut de gamme et l'exportation. Repoussé début décembre 1985 par le tribunal de commerce de La Rochelle pour cause de prix jugé inférieur à la valeur de l'immeuble et du fonds, ce plan a finalement obtenu gain de cause en appel à Poitiers, en fonction principalement de son intérêt social.

❑ GASTON JAUNET

Le groupe Gaston Jaunet de Cholet, spécialisé dans la confection féminine, emploie plus de 600 personnes, dont 170 environ réparties entre Combrand et Saint-Amand-sur-Sèvre, deux petits bourgs du Bocage situés entre Cerizay et Mauléon, dans le nord-ouest des Deux-Sèvres.

[Gaston Jaunet ne doit pas être confondu avec son frère, Jacques Jaunet, racheté par Léon Cligman (Indreco, Devanlay-Recoing, Nouvelles Galeries...)].

BSN

Présentation du groupe au prochain numéro.

□ Signalons seulement pour la partie « industrie » l'unité de BSN à Gensac-la-Pallue près de Cognac. Elle est composée d'un atelier et d'un entrepôt de bouteilles. Une activité de décoration sur verre a démarré en 1980 dans un atelier-relais mis à disposition par la municipalité. Une soixantaine de salariés.

[Unité vieille d'une bonne trentaine d'années (*La Charente libre*, 6 juin 2000)].

La CHARFA

Inconnue du grand public malgré son ancienneté, la CHARFA fait figure de petit parmi les grands du papier-carton. Spécialisée à l'origine dans le sac-papier, l'entreprise a suivi le mouvement de concentration de la profession en s'intéressant aux sacs plastique, en rachetant des cartonneries et en concluant une alliance avec la société Lucien Rossmann qui possède un pied à Exideuil-sur-Vienne, en Charente limousine.

C.A. 1984 : 1,4 MdF. Résultat : 23,2 MF. 2.418 salariés.

LA SOCIÉTÉ CHARFA

La société réalise les trois quarts de ses ventes dans les sacs-papier de grande contenance. Elle s'y trouve confrontée à une baisse de la demande de ses principaux clients, les cimentiers et les fabricants d'alimentation animale, ces derniers étant affectés par les quotas laitiers de Bruxelles. Dans ce contexte dépressif, l'entreprise doit faire face à une concurrence étrangère aggravée, en particulier d'origine italienne.

La Charfa possède quatre sacheries grande contenance à Schweighouse, près d'Hagenau (Bas-Rhin), Béthune (Pas-de-Calais) et Gaillon (Eure) + Rousset.

Le dernier quart des ventes est assuré par les sacs de moyenne capacité (Béthune) et, surtout, par la diversification opportune dans les sacs-plastique, dont la bonne santé ne compense qu'en partie le déclin de l'activité papetière (Schweighouse, Béthune, Rousset).

C.A. 1984 : 385 MF. Résultat : 5,7 MF. Effectif en baisse par non-remplacement des départs (749 salariés en 1979, 661 fin 1983).

LE GROUPE CHARFA

À partir de ses sacheries, l'entreprise a constitué un groupe axé sur le carton ondulé et les nouveaux matériaux. Cet ensemble comprend :

- Papeteries et Cartonneries Lumbres (Pas-de-Calais), rachetées en 1957 et détenues à 50,1 % : carton ondulé, plastique et, plus récemment, conteneurs souples ;
- les Cartonneries d'Auvergne, près d'Olliergues (Pas-de-Calais) : rachat en 1962, filiale à 58,4 % ;
- la SCIUS, filiale des deux précédentes depuis 1962 : carton ondulé et polystyrène expansé ;
- la Cofira : film polyéthylène ;
- la Papeterie du Valfuret, près Saint-Étienne, rachetée, en décembre 1983 à 72 %.

INTERNATIONAL

— Filiales africaines : 38,7 % de la Compagnie chérifienne d'emballages en papier, vieille filiale marocaine ; Plasticam à Douala, contrôlée par les Cartonneries de Lumbres ; 30 % de la SIVEM à Abidjan.

Ces sociétés sont parvenues à maintenir des résultats positifs malgré le recul de leur activité. Cependant, après le dépôt de bilan en 1982 d'une société gabonaise gérée par la Charfa, le groupe a renoncé à s'implanter au pays du président Bongo.

— Filiales européennes : 50,6 % de la société belge Sacallain-Manusac (sacs papier et plastique) et, depuis 1977, 20 % de la société luxembourgeoise SOLEM (sacs papier

grande contenance). Cette filiale sert de « lieu de rencontres amicales et positives avec un certain nombre de nos confrères belges, hollandais et allemands ».

Au total, la Charfa arrive au 5^e rang français par le chiffre d'affaires derrière l'ensemble Cellulose du Pin-Socar (Saint-Gobain), Arjomari-Prioux, La Rochette-Cenpa et les Papeteries de Gascogne.

Ses ventes se répartissent entre le sac-papier et le carton ondulé (37 % chacun), le plastique (20 %) et divers.

CAPITAL

Le principal actionnaire de la Charfa est le groupe familial Jouet-Pastre avec 25 %. Le deuxième actionnaire, avec 12,4 %, était, jusqu'à une date récente, la Cellulose du Pin, fournisseur de papier et principal concurrent de la Charfa par sa filiale Socar, laquelle exploite un réseau de sacheries et de cartonneries réparties sur toute la France. En contrepartie, le PDG de la Charfa était administrateur de la Socar depuis 1967. Cependant, un divorce est intervenu en 1982 entre les deux groupes, dont il est difficile de savoir s'il est lié à la nationalisation de Saint-Gobain. La Charfa et la Cellulose ont commencé par abandonner leurs participations croisées dans Silvallac et les Cartonneries d'Auvergne. Après quoi le groupe suédois NCB a repris la participation de la Cellulose, portant ainsi ses intérêts à 25 %. Enfin, M. Bernard Rossmann a été nommé, en 1985, patron de la Charfa après que la société a pris 10 % des Papeteries Lucien Rossmann dont il était le patron (M. Rossmann était également PDG de la SOFPO et administrateur des Cartonneries d'Auvergne).

❑ La Société française de papiers ondulés à Exideuil-sur-Vienne

Créée en 1888 et considérée comme un des pionniers du carton ondulé, la SOFPO se mit elle-même à transformer son carton en caisses au milieu des années 1960, créant même, au début des années 1970, une petite filiale à Saint-Claud, dans le Confolentais.

Cette histoire situe la SOFPO au sein du groupe d'usines qui émergea à la fin du XIX^e siècle dans la vallée de la Vienne en utilisant la paille comme matière première. La partie charentaise de cet ensemble était centrée sur Exideuil avec les unités de la SOFPO, de la Mirande (1908) et des Papeteries du Limousin — cette dernière société, originaire de la Haute-Vienne, possédant également une usine à Confolens. En 1961, une nouvelle entreprise décentralisée de la région parisienne vint s'installer à Chabanais. La zone papetière ainsi constituée représente chronologiquement le troisième ensemble charentais après la Dronne, dans le sud du département, et l'Angoumois. Sa situation commença à se dégrader dans les années 1970. Les Papeteries du Limousin durent fermer leurs deux unités pour cause de vétusté, et la SOFPO elle-même dut procéder, en 1978, à une cinquantaine de licenciements, ce qui ramena son effectif à son niveau actuel d'environ 200 salariés. En outre, la filiale Saint-Claud-Emballage, qui employait 46 personnes au début 1980, déposa son bilan en 1981, repartit avec une vingtaine de personnes, puis céda finalement la place à une coopérative ouvrière qui disparut fin 1982.

Les investissements de productivité prévus de longue date à Exideuil paraissent de nature à accentuer le reflux des effectifs.

C'est autour de 1980 que M^{me} Delavalle, veuve de l'ancien PDG, céda la SOFPO aux Papeteries Lucien Rossmann qui emploient quelque 210 personnes à Sélestat (Bas-Rhin). Ultérieurement, M. Rossmann fit entrer au conseil de la SOFPO plusieurs représentants de la Charfa, notamment MM. Jacques Jouet-Pastre et Bourchtoff.

Il faut noter que les voisins de la SOFPO ont dû, eux aussi, s'intégrer dans des ensembles plus vastes. La Mirande a formé un GIE avec plusieurs collègues. Les Papeteries du Limousin ont été absorbées par les Galeries du Papier Peint et l'usine chabanoise est désormais contrôlée par un groupe multinational.

N.B. : le groupe Charfa put partagé en 1988-1990 entre le groupe suédois N.C.B. et le groupe alsacien Rossmann (voir ci-dessous).

CSEE — SAGEM — SAT

Le Groupe 3S (Signaux, Sagem, Sat-Silec) présente une double originalité. Une association souple autour d'activités communes — notamment militaires — de trois entreprises conservant leur identité.

Et une répartition du capital tout à fait exceptionnelle pour un groupe de cette taille, caractérisée par une domination des cadres et du personnel concernés, associée à une cotation en Bourse des trois sociétés.

C.A. consolidé 1984 : 9,43 MdF. Perte : 73 MF. 28.000 salariés.

Si les trois associés n'affichent guère leurs complémentarités dans leurs documents publics et si l'ensemble n'est pas animé par un état-major dominant au sens classique du terme, le groupe G3S n'en forme pas moins une unité très soudée. Les trois partenaires sont en effet arrimés par des liens financiers, par des échanges systématiques d'administrateurs et par une harmonisation de leurs politiques industrielles. Ils procèdent entre eux à des transferts de savoir-faire, d'activités et de personnel et sont associés au sein d'une structure commerciale commune, G3S Infodif, assurant la vente et la maintenance d'une partie de leurs matériels de communication.

Jusqu'à une date récente, leur principal client fut l'État à travers la SNCF, la Défense, les PTT ou l'EDF. Ils sont aujourd'hui confrontés à une baisse des commandes publiques qui les obligent à de gros efforts de redéploiement, en particulier à l'exportation, ce qui n'est pas sans poser de délicats problèmes à la CSEE et à la SAT.

(Pour plus de clarté, nous avons regroupé dans des encadrés les activités communes des trois sociétés dans les domaines de la communication et de la Défense).

CSEE

(Compagnie de signaux et d'entreprises électriques)

C.A. 1984 : 2, 47 MdF. Perte : 90 MF. 5.820 salariés.

Usines en région parisienne, à Périgueux et Riom. C'est le maillon faible du groupe.

Fondée en 1904, la CSEE a pour spécialité d'origine, la fabrication et l'installation de matériels de signalisation ferroviaire. Sur cette base, l'entreprise se diversifia dans l'entreprise électrique) c'est-à-dire la pose de lignes électriques et téléphoniques, les installations électriques industrielles ou tertiaires.

Ces métiers la mirent en position particulièrement favorable pour profiter du boom de l'après-guerre. L'entreprise, qui figurait au premier rang français des constructeurs de relais de sécurité, s'endormit malheureusement sur ses lauriers et tarda à abandonner l'électromécanique au profit de l'électronique. De ce fait, à partir de 1972 et sous la conduite d'un ancien ingénieur militaire, elle dut engager une course poursuite à la modernisation et à la recherche de nouveaux débouchés. Cet effort ne fut pas vain : les effectifs augmentèrent d'un tiers entre 1973 et 1980 (de 4.250 à 5.740) ; les ventes triplèrent entre 1977 et 1984 ; et la plupart des nouvelles activités connaissent un taux de croissance élevé.

Cependant, cette mutation s'accomplit dans un contexte difficile caractérisé, d'une part, par un manque de fonds propres générateur de frais financiers élevés et, d'autre part, par un déclin de certaines activités en métropole mal compensé par des contrats plus ou moins aléatoires à l'exportation. La rentabilité resta donc faible, de sorte que la

perte de 1984 (90 MF) dépasse nettement le bénéfice cumulé des sept précédents exercices (54 MF).

Résultat : l'entreprise vit désormais à l'heure de l'austérité et du recentrage, tout en cherchant à redéployer ses exportations vers les pays développés. En outre, la Compagnie fut conduite, en décembre 1985, à céder sa participation dans la Sagem (29 % contre 39 % en 1981), perdant ainsi son rôle de tête de file du groupe G3S.

Son organisation repose actuellement sur cinq divisions :

* Transport et défense (31 % des ventes) : Le département transport produit et installe des signaux, des systèmes d'espacement des convois, des commandes d'aiguillage, etc. Il travaille également sur le pilotage automatique des métros en collaboration avec Interélec-Matra et Jeumont-Schneider. Cette activité est confrontée à une baisse sensible et simultanée des commandes de la SNCF et de la RATP tandis que plusieurs projets ont été reportés ou annulés dans les pays du tiers-monde.

La CSEE produit aussi des péages automatiques pour les autoroutes, ce qui lui vaut un certain succès aux États-Unis (Principal concurrent français : CGA-Alcatel).

Le département militaire enfin, qui a connu une forte croissance ces dernières années, table sur une reprise après un palier en 1984-86.

* Commutation et informatique (17 %) : quadruplement des ventes entre 1981 et 1984.

* Automatismes (4 %) :

Cette division a dû céder en 1984 ses fabrications de robots-manipulateurs Andromat sous licence canadienne General Electric à l'Allemand Thyssen. Son activité est aujourd'hui relativement limitée : fabrication d'automatismes, études de composants électroniques, assemblage pour IBM, postes de commandes de centrales électriques.

* Ensemble et ingénierie (22 %) : grands contrats à l'étranger, installation de groupes et centrales électrogènes, balisage d'aéroports, tours de contrôle... Grosses difficultés sur des chantiers algériens et libyens. Reconversion vers les grands ensembles à haute technicité.

* Entreprise électrique (26 %) :

Électrification, éclairage public... Cette division vient d'être sérieusement amputée par la cession à Bouygues de 60 % de la Compagnie des réseaux électriques (835 salariés, une quinzaine de centres de travaux en France) (décembre 1985).

Cette opération s'ajoute aux 200 suppressions d'emplois programmées pour 1985, faisant suite à une faible augmentation des effectifs depuis 1980 (5.820 salariés fin 1984). Le 13^e mois a subi une réduction drastique et les dépenses de recherche ont été limitées au strict nécessaire.

SAGEM

(Société d'applications générales d'électricité et de mécanique)

C.A. 1984 non consolidé : 3,74 MdF (quadruplé depuis 1977). Résultat : 83 MF. 7.848 salariés.

Siège à Paris. Trois centres de recherche et développement en région parisienne (2.600 salariés). Un quatrième en construction.

Usines à Montluçon (Allier), Saint-Étienne-du-Rouvray (Seine-Maritime) et Fougères (Ille-et-Vilaine).

Née avant guerre, la SAT est surtout connue pour les télécriteurs dont elle équipe, en particulier, la plupart des salles de rédaction. En fait, ces matériels et leurs prolongements ne représentent qu'environ 40 % des ventes de la société. Une part équivalente provient des systèmes de guidage, de navigation et de pilotage à usage

principalement militaire. Le solde provient d'une division « industrielle » extrêmement hétérogène comprenant des matériels de mines, des appareils de climatisation, des stations de diagnostic pour garages automobiles, des sous-traitances pour la SAT, des ateliers flexibles, etc.

La SAT

C.A. 1984 : 3,75 MdF. Résultat : 722 MF. 5.718 salariés (9.058 avec filiales).
Établissements à Paris, Dourdan et Wissous (Essonne), Lannion et Dinan (Côtes-du-Nord), Bayonne et Poitiers.

Née elle aussi avant guerre, la SAT doit faire face, comme les Signaux, à une baisse des commandes publiques qui émanaient principalement des PTT (de 65 à 49 % du chiffre d'affaires entre 1974 et 1981).

L'activité de la société est répartie entre le matériel militaire ; la téléphonie publique et privée ; les faisceaux hertziens et les matériels de transmission ; les câbles et les activités de chantier.

Les bénéfices de la division militaire permettent de soutenir la recherche de nouveaux produits et l'effort d'implantation commerciale à l'étranger. Il a suffi qu'elle accuse un léger recul en 1984, joint à la prolongation de la crise de la division câbles, pour que les ventes régressent au niveau de la société-mère et que les résultats virent au rouge (-2 MF).

Aussitôt, la direction a décidé un rapatriement des sous-traitances, le passage aux 35 heures de tout le personnel de production et la mise en préretraite de 250 personnes.

Toutefois, les multiples prises de participation qui se sont traduites depuis 1980 par un doublement du chiffre d'affaires consolidé (de 1,78 MdF à 3,75), ont permis de compenser au niveau du groupe l'impact négatif des résultats de la société.

INTERNATIONAL

Si l'on excepte les chantiers de la CSEE, la présence industrielle du groupe à l'étranger est assurée essentiellement par la SAT avec :

— 20 % de General Electronics, une firme du New-Jersey fabriquant des diodes-laser pour liaisons optiques ;

— et 36 % d'IPC, spécialisé principalement dans les tables de change : deux usines et un centre de recherche dans le Connecticut. 15 M\$ en 1981, 70 M\$ en 1984. Introduction à Wall Street en octobre 1984.

En juin 1985, cette participation fut vendue à Continental Telephon (Contel), en échange de 5 % de cette société. La nouvelle alliance est de nature à favoriser les exportations françaises vers les États-Unis (Contel, qui avait abandonné ses activités industrielles en 1960 pour se consacrer à la gestion de réseaux privés, avait esquissé en 1981 un rapprochement avec Thomson-CSF en vue de revenir à la fabrication).

G3S INFODIF

D'une taille relativement modeste à l'échelle mondiale, les sociétés Signaux, SAGEM et SAT parviennent, grâce à leur association, à présenter une gamme qui, par sa diversité, ne le cède en France qu'au géant Alcatel.

Au niveau des centraux : après avoir vaillamment postulé avec un matériel sous licence Siemens au grand appel d'offres lancé par les PTT en 1974, le groupe n'a plus d'activité dans ce secteur, si l'on excepte un central SAT de moyenne capacité (maxi. 8.000 lignes), acheté principalement par les militaires.

Dans les transmissions, la SAT compte parmi les trois principaux constructeurs de faisceaux hertziens avec Alcatel FH (ex-Thomson) et TRT (Philips). La société bénéficie d'un important courant d'exportation vers l'Afrique et de substantielles commandes militaires. Sous l'égide des PTT ou de la Défense, elle collabore régulièrement avec ses deux rivaux.

L'entreprise est également un important fabricant de câbles, principalement pour les télécommunications mais aussi pour le transport de l'énergie (rachat de la Câblerie de Riom). Elle s'est trouvée confrontée dans ce domaine à une sensible sous-utilisation de ses capacités due à une série de facteurs défavorables (productivité accrue, baisse des grands investissements industriels, recul des commandes EDF et PTT, notamment en câbles longue distance, concurrence particulièrement vive à l'exportation). Aussi, à partir de 1981, a-t-elle entamé avec la Silec une opération de rationalisation qui s'est poursuivie, en 1982, par le rachat de 51 % de cette société et, en 1983, par le regroupement de leurs câbleries au sein de Satcâbles, société dont les résultats restent très mauvais. Cette restructuration s'est traduite par des licenciements, tant au niveau des câbleries, en particulier à Riom, que des chantiers.

À noter que les concurrents de la SAT ne furent pas épargnés eux non plus par la conjoncture comme en témoigne le regroupement opéré autour des Câbles de Lyon (CGE). Ces derniers ont réduit leurs propres effectifs de 5.300 en 1977 à 3.500 en 1984. Par ailleurs, ils ont repris en 1984 deux filiales en difficulté de Thomson : la société Cabeltel, dont l'usine d'Angers fut fermée et la production concentrée sur Fumay (Ardennes) ; et l'ensemble Thomson-Jeumont Câbles qui résultait lui-même d'un rapprochement aux effets drastiques, réalisé en 1980, entre les usines Thomson de Bohain (Aisne), Péchiney-Tréfinmétaux de Darnetal (Le Havre) et Jeumont-Schneider de Jeumont (Nord). On sait enfin que la société LTT (ex-filiale d'ITT, puis de Thomson), rapprochée elle aussi des Câbles de Lyon, a déjà fermé son usine de Conflans et prévoit de ramener son effectif autour de 2.000 salariés (contre 6.100 en 1977).

La SAT comptait donc beaucoup sur la fibre optique et le plan câble. Or, comme on sait, celui-ci démarre beaucoup plus lentement que prévu du fait d'une sous-estimation initiale du coût (écart de 1 à 10 avec le câble classique) et de problèmes de

programmes. En outre, c'est un outsider, la Vélec, qui a remporté l'appel d'offres des PTT, ce qui laisse cependant des perspectives à la SAT, tant sur le marché intérieur qu'à l'exportation

Principaux concurrents : la Compagnie lyonnaise de transmissions optiques (Alcatel + Câbles de Lyon), Fibre Optique Industrie (LTT + Saint-Gobain-Quartz et Silice + l'Américain Corning Glass) et Vélec qui s'est associée à la CGCT (Pirelli, 1^{er} câblé mondial devant les Câbles de Lyon, a pris 30 % de la Vélec).

La SAT offre enfin une gamme d'équipements de ligne : des multiplexeurs numériques qui permettent de transmettre plusieurs messages sur un même support, des répéteurs, des codeurs... et divers modems qui assurent le raccordement des ordinateurs aux lignes téléphoniques.

❑ CSEE à Bressuire (79) : Petit centre de travaux spécialisé dans les installations électriques. 25 personnes en 1982.

❑ La SAGEM possédait 5 % de la SFENA, dont une usine se trouve à Châtellerault, les deux sociétés fabriquant des gyroscopes pour la navigation aérienne et le guidage des missiles ou des fusées. Cette participation fut cédée en 1981 à Crouzet moyennant une plus-value de 10,7 MF (cf. VEPC n° 2 et 3 sur la SFENA).

❑ La SAT à Saint-Benoît (86) : la SAT occupe une place de choix dans l'archipel militaro-industriel régional que nous avons décrit dans le n° 2 de VEPC.

Rappelons brièvement que la société s'est implantée en 1974 dans une ancienne usine de postiches. En 1981, une seconde usine, dite de La Chaume, fut construite non loin de la précédente. Elle reçut notamment le magasin central des usines SAT, la responsabilité du « contrôle-réception » et certains laboratoires implantés auparavant en région parisienne.

En conséquence, les effectifs (très qualifiés) passèrent de 270 personnes en 1980 à 409 en 1983. Malgré les difficultés générales de la société, cet effectif a pu être maintenu en 1984 (403 salariés).

Ces deux établissements fabriquent des systèmes de guidage pour missiles, hélicoptères, avions et autres chars et collaborent à cette fin avec le Laboratoire de métallurgie de l'université de Poitiers.

LES ACTIVITÉS MILITAIRES DE G3S

La Défense représente entre 20 et 30 % des ventes de la CSEE et plus encore pour les deux autres sociétés. La plupart des matériels utilisent l'infrarouge comme technologie de base.

La CSEE travaille essentiellement avec les marines nationales (une trentaine à travers le monde). Elle propose des supports asservis permettant le pointage automatique des canons et des missiles ; des conduites de tir optroniques (infrarouge + électronique) ; et des systèmes de guerre électronique dont le fleuron est un lance-leurres antimissile qui envoie très rapidement des projectiles et des feux de Bengale Lacroix pour « séduire » le missile et le détourner de sa cible.

La société tente actuellement de s'imposer dans l'armée de terre avec la motorisation des tourelles de char et du matériel informatique pour l'artillerie.

La SAGEM se présente quant à elle comme le premier constructeur européen de systèmes de navigation inertielle (accéléromètres + gyroscopes + calculateurs). Ces équipements embarqués servent à guider les missiles, à stabiliser les satellites et à piloter avions, navires et chars d'assaut.

La SAT enfin, comme la SAGEM, est un important producteur d'autodirecteurs en concurrence avec Serge Dassault. Les multiples applications de l'infrarouge lui permettent de s'intéresser également aux viseurs et caméras pour chars et hélicos et aux jumelles d'infanterie. En outre, elle produit des systèmes infrarouges qui se substituent aux radars d'approche sur les pistes d'atterrissage (trajectographie de tout mobile à distance optique).

ÉTERNIT

Braver la crise avec de nouveaux produits, la fuir par de nouvelles implantations en Amérique latine, au Canada et aux États-Unis, telle est la stratégie mise en œuvre par Eternit à la suite des géants de la profession, Saint-Gobain, Lafarge et Poliet/Ciments Français.

C.A. 1984 : 2 MdF. Résultat : 96 MF. 4.524 salariés (contre 5.568 en 1981).

Fondée en 1922 à Prouvy, près de Valenciennes (Nord), pour exploiter une licence suisse, Eternit-France travaille pour les marchés du bâtiment et des travaux publics. Le groupe est organisé autour de la Financière Eternit qui chapeaute plusieurs filiales :

— ETERNIT INDUSTRIES (51 % des ventes)

C.A. 1984 : 1.042 MF (- 20 % sur 1981). Résultat : -3,9 MF (-3,2 MF en 1983). Effectifs : 2.267 contre 2.741 en 1983.

Usines à Pouvry, Vitry (Saône-et-Loire), Rennes, Triel (Yvelines) et Albi.

Cœur historique du groupe. Grandes plaques en amiante-ciment, plaques « soutil » éventuellement doublées d'un isolant, fausses ardoises, tuyaux. Éternit cherche à mieux concurrencer les produits de couverture traditionnels en portant son effort sur les formes, les dimensions et les couleurs.

Principaux concurrents : Éveritube/Saint-Gobain et Tuyaux Bonna/Générale des Eaux, tous deux également en difficulté.

— MARLEY-BÉTOPAN (Éternit 50 %) (12 % des ventes) :

C.A. 1984 : 1.042 MF (+ 16 %). Résultat : 7,2 MF. 510 salariés (- 70 sur 1981).

Huit usines : Ons-en-Bray (Oise), Vagney (Vosges), Viemie-Estressin (Isère), Harnes (Pas-de-Calais), Thouars (D.-S.), Saulieu (Doubs), La Roque (Bouches-du-Rhône) et Graulhet (Tarn).

Tuiles-béton de plus en plus sophistiquées.

Principal concurrent français : Redland/Saint-Gobain : 414 MF, — 11 MF, 811 salariés.

— NICOLL (28 %) :

Prise de participation de 50 % en 1980, portée à 100 %.

C.A. 1984 : 573 MF (+14 %). Résultat : 39 MF.

Usines à Cholet.

Plus de 7.000 produits en plastiques tels que raccords, gouttières, grilles de ventilation et de caniveaux, etc.

* SONAC : sous-traitant de Nicoll racheté par cette société.

— SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES ADHÉSIFS : 55 salariés à Vernon (Eure). Peintures, vernis et colles adaptés aux produits du groupe.

* GIRPI (Eternit 65 % ; depuis 1983) :

Usines à Honfleur (Seine-Maritime) et Rognac (Bouches-du-Rhône).

Raccords et tubes en PVC et polyéthylène Ex-filiale en difficultés d'Armosig (Vallourec+Rhône-Poulenc).

— FERRETITE : plaques et pièces industrielles en matière plastique. 65 % du capital cédés en 1983.

— SOTRA :

Usines à Hesdin (Pas-de-Calais) et Saint-Rambert (Drôme).

Tubes rigides et semi-rigides et gaines de câbles en PVC ou polyéthylène. 56% du capital cédés en 1984 à la Société limbourgeoise du vinyle.

INTERNATIONAL

En 1984, Eternit a exporté 10 % de sa production française vers le Maroc, la Tunisie, le Sénégal, la Grèce et le Canada, tout en employant plus de 2.000 personnes à l'étranger.

Basée sur des produits en amiante-ciment, l'internationalisation d'Eternit était limitée jusqu'à une date récente aux pays peu développés entrant dans la sphère d'influence traditionnelle du capitalisme français. Après une incursion au Vietnam, le groupe contrôlait ainsi la société DIMATIT (usines de tubes au Maroc), 90 % de la SICOAC (tubes fibro-ciment et plastique à Jebel-Jelloud, Tunisie) et possédait, à travers un holding luxembourgeois, des participations dans les sociétés grecque HÉLLENIT et sénégalaise SENAC, auxquelles Eternit apporte son assistance technique.

Depuis quelques années, le groupe est parti à la recherche de nouveaux marchés :

— en Amérique latine : Nicoll possède une filiale en Argentine et Marley-Bétopan a créé en 1983 une entreprise au Chili (TEJAS DE CHENA. détenue à 40 %).

— en Amérique du Nord : en 1983, Nicoll a pris 65 % de CANPLAS, un fabricant de raccords de canalisation et autres produits en plastique établi près d'Ottawa (Ontario) et en 1985, Eternit a fait l'acquisition de 51 % de SUSQUEHANNA (E-U).(127 M\$ en 1984)

— en Italie : Eternit a racheté, en 1984 [auprès d'Eternit-Suisse], 90 % d'EDILIT, un fabricant de produits en fibro-ciment établi près de Padoue, et, en février 1986, une entreprise similaire de Reggio Émilie (soixante emplois sauvés sur 80).

CAPITAL

La Financière Eternit est contrôlée par la famille Cuvelier et sa parenté. Le groupe est actuellement dirigé par Joseph Cuvelier, fils de son père et diplômé de la Wharton School of Finance de Philadelphie (États-Unis).

[D'après Dafsa, *Liaisons financières*, 1979, p. 426 : Eternit est contrôlée par Financière Eternit (Belgique) 27,9 %, famille Cuvelier 21,5 % et CDC 1,29 %. Éternit Belgique monte plus tard à 33 puis 40 % d'Éternit-France]

Tuileries Marley-Bétopan à Thouars (Deux-Sèvres) :

La société Marley-Bétopan résulte de la fusion, réalisée en 1976, entre, d'une part, la filiale française du groupe britannique Marley qui avait repris les Tuileries Bisch de Strasbourg, et, d'autre part, la société Bétopan, d'abord filiale à 50/50 d'Eternit et du Comptoir tuilier du Nord puis, à partir de 1982, filiale à 100 % d'Eternit.

□ L'usine de Thouars, ex-Bisch-Marley, emploie quelque 60 salariés.

S.A. FINANCIÈRE ÉTERNIT (seconde version, 1987)

CA 1986 : 2,9 MdF. Résultat : 134 MF. Effectif : 5.900 salariés.

La société a été constituée en 1922 par la famille Cuvelier à Prouvy, près de Valenciennes, et a progressivement élargi son registre à partir de ses fabrications originelles de plaques et tuyaux en fibrociment.

Affectée par la crise du bâtiment, la société s'est délestée dans les années soixante-dix d'un certain nombre d'actifs. Elle a ainsi cédé en 1977 à Sommer-Allibert sa filiale Dalami, fermé la briqueterie Bohy, d'Ollainville (Essonne), arrêté en 1982 l'usine de la Société Européenne des Asphaltes, vendu en 1983 la société Ferretite, plaques et pièces en polyester armé à Creil (Oise), abandonné en 1984, à une société franco-hollandaise, la majorité de Sotra-Industries, tubes plastiques à Hesdin (Pas-de-Calais) et Saint-Rambert (Drôme), et stoppé en 1986 deux usines de tuiles-béton à Graulhet (Tarn) et La Roque d'Antéron (Bouches-du-Rhône).

En conséquence, compte tenu de l'acquisition de deux fabricants de raccords et accessoires en plastique, le groupe dispose désormais de sept filiales en France, soit par ordre décroissant :

- Éternit-Industries : cinq usines de fibrociment employant environ 2.100 salariés contre près de 3.700 en 1981 ;
- Nicoll, 1.100 salariés à Cholet à la fabrication de raccords, gouttières, siphons, grilles... en plastique ;
- Tuileries Marley-Bétopan : six usines de tuiles béton ;
- GIRPI : usine de raccords plastique à Harfleur, rachetée en 1984 à Elf-Aquitaine ;
- SOTRA (filiale à 44,1 %) : tuiles en PVC pour le bâtiment, le drainage, l'épandage et l'irrigation ;
- SEA à Vernon : peintures, vernis et colles pour produits en fibrociment et autres ;
- Éternit ingénierie.

Quant aux implantations étrangères (29 % des ventes en 1986 et 1.860 salariés sur près de 5.900), elles ont été totalement remodelées dans la période récente.

Après abandon du Viêt-nam et de l'Algérie et cession en 1985 de la filiale marocaine et de la minorité dans le holding luxembourgeois TEAM [le Dafsa, Liaisons financières, 1978, ne précise pas les actifs de ce holding dont le contrôle était détenu par les Eternit belge et Suisse], le groupe n'a conservé de ses anciens intérêts qu'une participation de 40 % dans la société tunisienne SICOAC (tubes en fibrociment et plastique).

Simultanément, il est parti à la conquête de nouveaux marchés :

— en Amérique du Sud avec Marley-Bétopan en 1982 (40 % de la société chilienne Tejas de Chena) et avec Nicoll en 1982 et 1987 (40 % des sociétés argentine et chilienne Éterplast et Duratec-Vinilit) ;

— en Amérique du Nord avec le rachat entre 1983 et 1987 du Canadien Canplas (2 usines, 200 salariés) et de l'Américain Susquehanna. Ce dernier fut rapidement amputé de sa branche laine de roche Rockwool (300 salariés dans deux usines au Texas et en Indiana) et recentré sur sa division produits plastiques (700 salariés dans cinq usines, dont une nouvelle créée en zone franche mexicaine à la frontière de la Californie) ;

— en Italie par rachat en 1984-87 d'Édilit, près de Padoue, et d'Éternit Reggio Emilia (produits en fibro-ciment, 190 salariés) et par acquisition de Redi près de Bologne (ex-

filiale de Pont-à-Mousson spécialisée dans les raccords plastique gros diamètre, 180 salariés et 40 % des ventes à l'export) ;

— et en Côte d'Ivoire par création en 1985 d'une entreprise d'injection plastique, Étermap, détenue à 51 %.

En revanche, à la suite de désaccords, la société a dû renoncer aux 26 % qu'elle avait acquis en 1986 dans la firme ouest-allemande Kessel GmbH (équipements de sols et accessoires plastique).

* Poitou-Charentes :

□ Tuileries Marley-Bétopan à Thouars (Deux-Sèvres) :

Cette usine de tuiles béton fut créée en 1974 par la société Bisch-Marley qui fusionna en 1976 avec la société Bétopan contrôlée à 50/50 par Éternit et le Comptoir tuilier du Nord. Ayant racheté en 1982 la participation du Comptoir, Éternit détient désormais 50 % de TMB à égalité avec Marley.

Entre 1982 et 1986, malgré le rachat de deux usines, l'effectif de la société est tombé de 630 salariés à environ 400 et celui de Thouars de plus de 80 à une cinquantaine.

□ SONAC à Argenton-Château (Deux-Sèvres) :

En 1983-84, les Raccords et plastiques Nicoll ont porté leur participation de 60 à près de 100 % dans cette firme de 80 salariés qui travaille exclusivement pour leur compte.

Les résultats sont plus qu'honorables et les effectifs sont restés stables alors que ceux du groupe Nicoll ont régressé de plus de 200 postes depuis l'intégration à la Financière Éternit en 1980.

LA GÉNÉRALE DES EAUX

Tournée principalement vers les services, la Générale des Eaux fera l'objet d'une présentation plus approfondie dans un prochain numéro. Ne figurent ici que ses activités industrielles régionales.

□ La SEMAT à La Rochelle :

Fondée en 1945 par François Rey, inventeur de la benne à compression, la SEMAT s'est d'abord implantée à Versailles en se spécialisant dans le matériel roulant pour la collecte des ordures ménagères, avant de se décentraliser sur la Z.I. de Chef-de-Baie de La Rochelle en 1970.

En 1977, la société passa sous le contrôle de la Générale des Eaux qui a porté progressivement sa participation jusqu'à 77 %.

Tout en modernisant ses bennes, l'entreprise élargit sa gamme vers les balayeuses par aspiration ou par arrosage, vers les stations-transfert (centralisation des ordures avant expédition finale) et vers les engins de broyage et compactage utilisés dans les décharges.

Réalisant les deux tiers de son chiffre à l'exportation, notamment vers les pays pétroliers, la SEMAT atteignit son apogée en 1982 avec la réalisation d'une commande algérienne portant sur 180 bennes et 50 arroseuses-laveuses.

Elle employait alors 36 personnes à Paris (siège), 45 à Dourdan, Essonne (maintenance), et 251 à La Rochelle.

La décrue s'amorça en 1983 sous la pression de la baisse de revenu des pays pétroliers, la situation financière tendue des collectivités locales françaises et la concurrence sur les marchés export de rivaux étrangers plus puissants. En avril 1983, l'entreprise annonça une quarantaine de suppressions d'emplois dont 20 à La Rochelle (19 par préretraites). Fin 1984, en présence d'un résultat négatif de 1 MF suivant une baisse du chiffre d'affaires de 7 % — déclin des bennes insuffisamment compensé par le progrès sensible des balayeuses — la direction a supprimé trente nouveaux emplois à La Rochelle.

Compte tenu du transfert du siège parisien sur Chef-de-Baie en 1985, l'établissement charentais emploie actuellement 215 personnes.

Principaux concurrents : SITA (Lyonnaise des Eaux), Decauville (Benues Marrel) et Grange Frères (filiale depuis 1981 du groupe allemand Kuka Umwelt, majoritaire, et de la Générale des Eaux, minoritaire).

□ Angibaud à La Rochelle : 1^{er} producteur européen d'engrais organiques à partir de déchets de poissons. Cette société, créée en 1877, emploie 90 personnes dans son établissement principal de La Rochelle et une soixantaine dans quatre autres unités dont Sète et Neuchatel-Handelot (Suisse). La Générale des Eaux en a pris le contrôle en 1984 à travers la société Orval, constituée avec le Crédit agricole pour promouvoir la fabrication d'amendements organiques à base de boues de stations d'épuration et d'ordures ménagères.

HACHETTE

Le groupe Hachette n'entretient dans la région que des activités industrielles relativement limitées. Toutefois, compte tenu de son importance commerciale — le quart de l'édition française et 16 % de la presse magazine —, il nous a semblé utile d'en offrir à nos lecteurs une présentation relativement détaillée.

On peut considérer Hachette à la manière des apprentis-comptables style *Investir*, *Journal des Finances* et autre *Nouvel Économiste*. Elle consiste à noter qu'Hachette est le deuxième groupe médiatique européen derrière Bertelsmann mais avec un chiffre d'affaires inférieur de 50 % et une marge nette beaucoup plus faible (1,9 % contre 4,3). Nous nous intéresserons plutôt à l'aspect culturel de l'entreprise. Pourquoi cette gigantesque machine avec son histoire, ses contraintes et ses choix se distingue-t-elle presque autant de Robert Hersant que de François Maspero ? Quels genres de messages transmet-elle ? Quelle force puise-t-elle dans le rassemblement d'activités différentes, particulièrement de ses liens étroits avec Filipacchi et Europe 1 ?

C.A. 1984 : 10,7 MdF. Résultat : 208 MF. 12.400 salariés (hors NMPP)

LE LIVRE (25 % de l'activité)

Créée en 1826 par rachat d'un petit libraire-éditeur parisien, Hachette représente aujourd'hui le quart de l'édition française. Cette ascension est le fruit d'une politique qui a toujours privilégié la démarche commerciale et la saisie des opportunités sur les préférences personnelles ou l'identification à un courant idéologique ou littéraire.

La chance de Louis Hachette fut de s'intéresser au livre scolaire dont le marché explosa avec l'instauration de l'instruction publique, laïque et obligatoire. Le fondateur récidiva en créant en 1852 une collection spéciale pour les bibliothèques de gare et en publiant, de 1863 à 1873, le *Dictionnaire de la langue française* du positiviste Émile Littré (Son concurrent dans l'édition scolaire, Pierre Larousse, publia quant à lui son *Grand Dictionnaire universel du XIX^e siècle* entre 1866 et 1876).

Plus tard, en 1914, la maison racheta le fonds Hetzel (Jules Verne...) qui donna naissance à la Bibliothèque verte en 1927, année où fut également créé un département de littérature étrangère. Quant aux Guides bleus, ils apparurent en 1919.

L'après-guerre fut une période faste, marquée en particulier par l'apparition, en 1953, du Livre de poche, « inventé » par Henri Filipacchi. (*En fait d'invention, la formule avait connu une première explosion avec la crise des années 1930. Le Penguin Book anglais date de 1935, le Pocket Book américain de 1939 et la Collection encyclopédique Que sais-je ? des Presses universitaires de France de 1941*). D'autre part, Hachette absorba plusieurs grandes maisons d'édition : Grasset en 1954, Arthème Fayard en 1958, Fasquelle en 1959, Stock en 1961.

Plusieurs événements ponctuèrent les années 1970 : la rupture avec le groupe Gallimard-Denoël qui créa sa propre maison de diffusion en 1970 (la Sodis) et ses propres collections de poche (Folio en 1972, Idées, Médiations) ; le rachat des Éditions belges Marabout, fondées en 1960, et les créations d'Hachette-Pluriel en 1977, des Éditions Mazarine en 1978, avec Étienne Cohen-Séat, et de BFB, avec Bernard Fixot et Bernard Barrot.

En 1981, la reprise en main d'Hachette par l'état-major de Matra suscita de multiples inquiétudes. Lagardère commença par racheter les Éditions Lattès, fondées en 1968,

ainsi que leurs filiales E.M.O.M. et Alta, avant de nommer Jean-Claude Lattès à la tête de sa division livre. Celle-ci, qui perdait de l'argent, fut réorganisée autour de quatre pôles :

- la littérature générale avec plusieurs départements d'Hachette ainsi que Grasset, Fayard, Le Chêne, Stock, Mazarine... ;
- les classiques scolaires et parascolaires ;
- le département encyclopédies et fascicules ;
- la grande diffusion (+30.000 exemplaires, + 5.000 points de vente, un fort budget promotionnel) : Livre de poche, Hachette-Jeunesse, Édition n° 1, le Masque, Média 1.000 et Marabout. Au total, de l'ordre de 32 millions d'exemplaires.

Objectifs : éliminer les publications et les filiales redondantes (vente de Tallandier pour cause de doublonnage avec Fayard), réduction du nombre de titres, meilleur suivi commercial, ajustement des tirages et résorption du sureffectif (80 suppressions et de nombreuses mutations sur les 5 à 600 personnes du seul département littérature générale).

Le pluralisme traditionnel de la maison ne semble pas avoir souffert de l'arrivée de Matra. Commerçant avant tout, éditeur scolaire, distributeur de livres pour des tiers, Hachette est naturellement porté à l'ouverture. Le Livre de poche fait ainsi cohabiter Exbrayat et Sade, Giscard et Mitterrand, Ginette Mathiot et Mallarmé, etc. Le rapport 1981 de la société se félicite même de la vente à 65.000 exemplaires du *Livre de la paix* de Benson, ce qui ne manque pas d'humour de la part de missiliers qui rêvent la nuit de l'IDS Reaganienne. La contrepartie naturelle de cette absence de conviction est qu'Hachette se cantonne aux sensibilités établies et aux sentiers battus et n'offre guère d'équivalent aux collections prestigieuses de Gallimard ou aux produits originaux des éditeurs indépendants.

Parmi les points forts depuis 1981, signalons le redressement de Stock, qui a fortement réduit le nombre de nouveautés et qui gagne désormais de l'argent en rééditant des œuvres épuisées de son propre fonds. Et la création, par cette maison, d'une collection de poche — la Bibliothèque cosmopolite —, initiative jusqu'ici interdite aux filiales d'Hachette qui servent traditionnellement de vivier au Livre de poche. Sur un registre assez différent et moins reluisant, on notera l'entrée dans le capital de J'au lu (Flammarion/Frédéric Ditis) et le rachat, en 1985, de 50 % du capital d'Harlequin-France³. Enfin, Jean-Claude Lattès a poussé le groupe vers la B.D. avec l'entrée dans Dupuis (*Spirou*, *Lucky Luke*, *les Schtroumpfs*) et l'ouverture récente de négociations avec l'Espagnol Ryaneres pour le rachat des Nouveaux Humanoïdes associés (*Métal hurlant*, *Mœbius*, *Margerin...*).

Parallèlement, la société a raté la reprise de Larousse en 1983-1984 (enlevé par Havas) et enregistré diverses démissions passées en revue dans *le Monde* du 11 septembre 1982, les plus récentes étant celles de Bernard Barrault, Paul Otchakowshi-Laurens (Hachette-POL) et Jean-Étienne Cohen-Séat. (Créateur de Mazarine, Cohen-Séat appliquait une politique consistant à financer par les recettes des best-sellers des œuvres moins commerciales, ce qui ne semblait plus du goût d'Hachette).

En revanche, on notera la promotion de Bernard-Henri Lévy, chef de file du néo-conservatisme honteux qui avance derrière le masque de la réflexion sur les « menaces » contre la démocratie (le totalitarisme et le terrorisme). M. Lévy, déjà membre du comité de direction de Grasset en compagnie de MM. Fasquelle, Méry, Yves Berger et François Nourissier, ces deux derniers étant membres du comité national du RPR, s'est donc vu confier la responsabilité d'une nouvelle collection du Livre de

³ Créé en 1949 au Canada et propriété depuis 1976 du *Toronto Star*, Harlequin est spécialisé dans la littérature sentimentale dite « sans auteur » dans la mesure où les « écrivains » doivent respecter des normes très précises déterminées par ordinateur. Harlequin, qui s'était implanté en France il y a dix ans malgré le refus alors opposé par Hachette à son offre de collaboration, vend actuellement dans notre pays 20 M d'exemplaires/an sans réassort ni réimpression (C.A. 1984 : 260 MF).

poche, intitulée Biblio-Essais, qui semble en réalité très proche de la collection Hachette-Pluriel créée en 1977.

LA PRESSE (plus du quart des ventes)

Jusqu'à la guerre, Hachette édita seulement quelques titres comme *Lectures pour tous*, créé en 1898. C'est après la Libération que la maison multiplia les rachats et les créations de manière à occuper tous les compartiments du marché :

— la grande presse populaire avec *France-Soir* (créé à la Libération par Robert Salmon pour succéder à *Paris-Soir*), *Paris-Presse* et *L'Intransigeant* fusionnés, *France-Dimanche* et *le Journal du Dimanche*.

APRÈS-GUERRE : LES MAGNATS ET LES AUTRES

* Jean Prouvost : patron de la Lainière de Roubaix et ministre de l'information sous Vichy. Groupe constitué avant-guerre par *Paris-Soir*, *le Figaro* (avec le sucrier Béghin)[ne racheta *Le Figaro* qu'après guerre], *Match* et *Marie-Claire*. *Paris-Soir*, dirigé par Pierre Lazareff pratiquait la description sans analyse et le neutralisme mou (cf. reportages de Kessel sur la Guerre d'Espagne ; refus d'établir les responsabilités après le bombardement de Guernica, accueil favorable des accords de Munich). Remplacé après la Libération par *France-Soir* (Hachette). S'ajoutèrent ensuite *Samedi-Soir*, *Télé-7 jours* (1960), *Parents*, *Ambre*, *Week-End*, *Spécial dernière*, *Banco*, *Télé Star* ;

* Émilien Amaury : *Le Parisien libéré*, *l'Équipe*, *Marie-France*, *Points de vue* — *Images du Monde* ;

* Cino Del Duca (Les Éditions mondiales) : *Nous deux* (1947), *Intimité*, *Modes et Travaux*,... le défunt *Paris-Jour* (1957-1972) né sur les cendres de *Franc-Tireur*, *Télé-Poche*, etc. ;

* le groupe Dupuy : *le Petit Parisien*, acheté en 1888 (+ 2 millions d'exemplaires dans l'entre-deux-guerres), *la Nouvelle République des Pyrénées*, *Excelsior illustré*, les revues *Miroir (des Sports, de la route, du monde, Ciné-Miroir)*, *Les Sciences et la vie* devenu *Science et Vie*, *L'Action automobile et touristique* ;

* Marcel Boussac : *l'Aurore* et *Paris-Turf* ;

* Marcel Dassault : *Jours de France*, *l'Oise libérée* (journal électoral), *l'Essor du Limousin* payé à Chirac en 1965, le quotidien *24 H* mort-né en 1965.

LA PRESSE ÉCONOMIQUE

1957. — Rachat par Raymond Bourguine de l'hebdomadaire politico-financier *Valeurs actuelles* et de *Spectacles du monde* (M. Bourguine, fils d'un gouverneur des colonies en poste à Madagascar, s'est également fait remarquer comme animateur de la campagne présidentielle de Tixier-Vignancour en 1965, président des Indépendants et paysans en 1976 et comme adjoint à l'urbanisme à la mairie de Paris).

1963. — Rachat par M^{me} Beytout des *Échos*, fondé en 1906 par Robert (Servan-) Schreiber.

1967. — Lancement par Jean-Louis Servan-Schreiber de *L'Expansion*, conçu sur le modèle américain de *Fortune*. Transformé en bimensuel à la fin des années 1970.

— Raymond Bourguine rachète l'AGEFI (publicité financière) et crée *le Nouveau Journal* qui remplace *Information*.

1969-1971. — Lancement raté de *Management* par *L'Express*,

1973. — Rachat par Havas du groupe Usine publications (*Usine nouvelle*, *Moniteur des travaux publics...*)

1974. — Hachette cède *La Vie française* (SEFEP) à *L'Opinion*.

— Création d'*Investir* contrôlé par Gérard Vidalenche, F. Morel et les journalistes.

1975. — création du *Nouvel Économiste*, par fusion d'*Entreprise* (Hachette) et des *Informations industrielles et commerciales* (Havas/Usine Publications)

1975-1977. — Rassemblement d'une quarantaine de titres économiques et professionnels au sein de la Compagnie européenne de publication par fusion d'Usine publication (Havas) et de la Compagnie française d'édition (frères Ollive + géant britannique IPC).

1982. — Rachat par Europe 1 d'une partie de la participation d'Hachette dans le *Nouvel Économiste*.

1984. — Rachat par la Compagnie européenne de publication (Havas) du groupe TESTS : 18 revues consacrées à l'informatique et à la télématique ;

— création de *Vie économique Poitou-Charentes*.

1985. — Lancement de *Science & Vie économie* (Excelsior-Dupuy) ;

— Bruno Bertez, qui a racheté *La Vie française-L'Opinion* et l'AGEFI (Le Nouveau Journal), remplace ce dernier par *La Tribune de l'économie* ;

— *Alter Éco* entre dans les kiosques et fusionne avec *l'Économie en questions* ;

— *Le Figaro* crée un supplément économique saumon.

Autres : *Le Journal des finances* (1867), *la Cote Desfossés* (Chamboulive)...

- la presse enfantine avec les titres d'Edimonde ⁴ : *Mickey, Picsou Magazine* ;
- la presse féminine avec *Elle* (1945), *Confidences* (Edimonde) et le magazine belge *Femmes d'aujourd'hui* ;
- les revues comme *Preuves, Connaissance des arts, Réalités* (1956), concurrente de *Spectacles du monde* ;
- la presse économique avec *Entreprise et la Vie française* ;

Après cette période étincelante, Hachette poursuivit sur des voies traditionnelles avec l'hyper-classique *Télé 7 jours*, lancé en 1960 avec Prouvost, *Croisières et nautisme, Moto-Journal*, la série *En ce temps-là de Gaulle* à partir de 1970... Cependant, la fin des années 1960 vit la disparition de *Paris-Presse-L'Intransigeant*, entraîné par le déclin de la grande presse populaire directement concurrencée par l'idiovisuel, précédant de peu celle du *Nouveau Candide*. Face à l'affirmation des nouveaux *news* comme *l'Observateur* et *l'Express*, face au succès de *L'Expansion* et à la percée de Filipacchi — qui délaissa les sentiers battus comme les magazines féminins, le sport ou la télé pour se concentrer sur les teenagers, l'érotisme, le spectacle avec *Pariscope* et les nouvelles consommations comme la photo ou la Hi-Fi avec *Photo* et *Son-Magazine* —, le géant Hachette semblait paralysé par le monolithisme et le conservatisme.

Les années 1970 furent celles du grand balayage et de la contre-offensive.

Côté négatif : en 1974, vente de *Femmes d'aujourd'hui* à Maurice Brébart, cession de *la Vie française*, arrêt de *Lectures pour tous* après fusion avec *Constellation* ; en 1975, transfert de France-Soir au tandem Robert Hersant / Paul Winkler et abandon de *Réalités, Connaissance des arts, Preuves* (Raymond Aron), *Visions* ; en 1976, rachat de *Paris-Match* à Prouvost et cession immédiate à Filipacchi.

Côté positif : financement du *Point* en 1972, créé par une équipe dissidente de *l'Express* (Imbert, Chevrillon, Duquesne) ; rachat en 1974 de la participation de Prouvost dans *Télé-7 jours* ; création du *Nouvel Économiste* en 1975 par fusion d'*Entreprise* (Hachette) et des *Informations industrielles et commerciales* (Havas/Usine Publications) ; rachat à Prouvost, en 1976, de *Parents* et du groupe Week-End (*Week-End, Spécial Dernière, Banco, Télé-Star*)(cette dernière revue, qui tire à 1,8 M d'exemplaires, a été reprise par la CLT) ; lancement de *Vital*...

L'ÈRE LAGARDÈRE-FILIPACCHI.

La première décision de Lagardère fut de proposer la direction de la division presse à Filipacchi en lui offrant la possibilité de participer au capital. Sous sa responsabilité et celle de son staff — Frank Ténot, Roger Thérond, Gérald de Roquemaurel — se trouvent donc réunis deux groupes de presse *très complémentaires* représentant ensemble 25 % de la presse magazine française, à quoi il faut ajouter le département presse d'Europe 1 que les commentateurs commettent toujours la grave erreur de traiter isolément alors qu'il est étroitement coordonné avec Hachette-Filipacchi.

Rapidement, la nouvelle direction procéda à la mise en place de plusieurs services communs dans le domaine de l'inspection des ventes (100 personnes), des abonnements, de la promotion et de la prospection de la publicité régionale. Globalement, ces mesures permirent d'améliorer la diffusion et les bénéfices de nombreux titres. Toutefois, il faut inscrire au passif les résultats décevants de plusieurs lancements témoignant d'une certaine saturation du marché intérieur et d'un relatif tarissement de la capacité à détecter des créneaux en friche.

Voici donc la configuration actuelle de la presse Hachette avec le bilan des principales initiatives récentes :

⁴ Édimonde : créé en 1947 par Hachette et Paul Winkler, président-fondateur d'Opera Mundi depuis 1928.

- grande presse : *le Journal du dimanche* (tirage 527.000 exemplaires), bénéficiaire pour la première fois depuis longtemps en 1985. En participation avec *le Progrès de Lyon*. Rachat en 1983 d'une minorité de blocage dans le groupe Parisien libéré.
- cession en 1982 du *Point* à la Gaumont ;
- cession en 1982 de 40 % du *Nouvel Économiste* à Europe 1 ;
- cession en 1981 d'*Historia* à Loft ;
- presse audio-visuelle : progrès de *Télé 7 jours* (+3,3 M d'exemplaires vendus). *Première* (cinéma). *Vidéo 7* lancé en 1981 (principal concurrent : Télé Ciné Vidéo, édité par Europe I). Échec de deux petites revues de télé et d'*Ebdo cinéma* (1984-1985).

FILIPACCHI, LE HASARD ET LE MARKETING

« Photo fait l'objet d'une refonte rédactionnelle qui doit lui permettre d'accroître son volume publicitaire. En effet, la publicité spécialisée diminuant, il importe de viser le créneau grand public » (rapport 1984).

Il fut une époque bénie, les années 1960, où déboulèrent les vagues d'adolescents issus du baby-boom amorcé en 1942. La France s'urbanisait et la scolarité s'allongeait. Les parents devenaient assez riches et généreux pour distribuer de l'argent de poche. Le « transistor », l'électrophone et le disque se démocratisaient. Et à mesure que les toits se hérissaient d'antennes de T.V., la mode pénétrait de plus en plus vite jusqu'au fond des campagnes. Filipacchi fut « the right man at the right place ».

Fils du créateur du Livre de poche, il avait débuté après la guerre en photographiant des célébrités, spécialement des amis de son père, pour le compte de *Samedi-Soir* et de *Radars*. De là, il était entré à *Match*. En 1955, il créa Pour ceux qui aiment le jazz, avec Frank Ténor, sur Europe 1, en mettant largement à contribution la discothèque paternelle. En 1960, ce fut Salut les Copains qui apporta un ton nouveau grâce au contact téléphonique avec les auditeurs.

Se souvenant de ses antécédents dans la presse, Filipacchi voulut créer un journal dérivé de son émission. Succès immédiat : 100.000 exemplaires dès le 1^{er} numéro de *SLC* (1961), un million lors du mariage de Johnny et Sylvie : l'idéal des jeunes générations n'est pas un grand mystère

L'homme n'étant pas dépourvu de talent — il est l'auteur des paroles de « Sur un p'tit air de Count Basie » chanté par Henri Salvador — il profita de sa réussite pour devenir propriétaire des *Cahiers du cinéma* (1961-1970) et pour lancer *Jazz-Magazine* dont la diffusion reste ridiculement confidentielle (10.000 exemplaires) eu égard aux scores habituels de la maison.

Mis à part ces « danseuses », Filipacchi se concentra sur quelques créneaux assez homogènes :

- la presse jeune avec *Salut, OK, Girls, Podiums, Posters* à base de recettes éprouvées : identification aux vedettes, conseils de beauté, comment rencontrer un garçon...

- la presse « charme », lancée après une étude attentive du phénomène *Play-boy* aux États-Unis : *Lui*, l'édition française de *Play-boy* (1973-1984), *Union, New-Look* (1983) et *Penthouse-France* (1985) permettant d'exploiter l'érotisme à toutes les sauces : luxe, décontraction, humour, obsession, familiarité, sensationnel...

— la presse spécialisée : *Jazz magazine*, *Pariscope* (1965), *Photo* (1967) qui fournit en quelque sorte les programmes des matériels vendus par nos self made men comme les Darty ou le tandem Essel-Théret mais fabriqués par les Japonais, ou *Femme* (1984)

— et la presse magazine : *Match* (1976), vaisseau-amiral du groupe et cocktail étrange de vedettariat, de sensationnalisme scandaleux, de catastrophes, d'affaires criminelles, de sondages politiques et de reproduction de tableaux de maîtres, *l'Écho des savanes* racheté en 1984 au maquettiste Claude Maggiori et *l'Ebdo cinéma*, coulé début 1985.

Quatre titres sont donnés en location-gérance : *Son-Vidéo*, *Guitares et claviers*, *Ski-magazine* et *Photo-Revue*.

— presse féminine : *Elle* (390.000 exemplaires), *Confidences*, *Parents* (l'amour pendant la grossesse, l'échographie, les jouets...), *Vital* (l'astrologie, les plantes guérisseuses, l'aérobic). Face au succès de *Prima* et de *Femmes actuelles* (Bertelsmann) qui ont renouvelé le bas de gamme en l'expurgeant de son misérabilisme et de son pathos sentimental originels, lancement de *7 jours madame* (papier journal tabloïd sur le modèle allemand de *Bild der Frau*). Coût du lancement : 50 MF. Déficit 1984 : 35 MF. Fusion récente avec *Confidences*. D'autre part, lancement dans le haut de gamme de *Femme* avec Filipacchi et Rusconi, destiné, en association avec *Elle*, à prendre en sandwich *Mme Figaro*.

— presse jeune : *Mickey*, *Picsou*... Rachat en 1982 des 40 % d'Europe 1 dans Média (*Biba*, *Enfants Mag.*, *Jacinthe*, *20 ans*...), ce qui donne à Filipacchi un quasi-monopole de la presse jeune. Toutefois, Média reste contrôlé majoritairement par Elizabeth et Alain Lefebvre, le malheureux créateur du chiraquien *Magazine hebdo* (1983-1984). Lancement raté de *Déclic* par Média.

— presse sportive : *Onze*, *Tennis magazine*, *Planche Mag.*, *Moto Journal*, fusion de *Neptune magazine* avec les *Cahiers du Yachting* (Hersant) au sein de *Neptune-Yachting* reprise en location-gérance de *Ski-magazine* (Filipacchi), *L'Équipe* (groupe Parisien Libéré).

L'audiovisuel (2 % des ventes)

Malgré les ambitions affichées par Jean-Luc Lagardère en décembre 1980, les activités audio-visuelles d'Hachette, modestes quoiqu'anciennes, n'ont pas reçu jusqu'ici d'impulsions très spectaculaires. Cependant, le groupe semble avoir dégagé les moyens industriels et financiers pour procéder au rachat immédiat d'une des trois chaînes de télévision, en cas de victoire de la droite aux législatives de mars 1986.

Le secteur télévision, confié à Jean-Louis Guillaud, l'ancien patron de TF 1 avant 1981, reste organisé autour de Télé-Hachette, créé en 1960, et de Channel 80.

La plus grande innovation est l'entrée à une échelle modeste dans la production cinématographique à travers Film-Office (à 50/50 avec Filipacchi) et Hachette-Première, qui produit 7 à 8 films par an. En 1982, cette société avait conclu un accord de coproduction avec la Fox qui a été rompu au bout de deux ans par le partenaire

américain pour cause de rentabilité insuffisante du marché francophone. Hachette s'est néanmoins entêté et à pris début 1985 42 % de Pathé-Cinéma (C.A. 1984 : 315 MF).

Suite au rachat d'Europe. 1, Hachette va liquider sa participation de 8 % dans la Compagnie luxembourgeoise de télévision acquise ans les années 1960.

INDUSTRIE (4 % des ventes)

— Imprimerie :

Entre 1981 et 1984, Hachette a investi 100 MF pour rétablir la santé de ce secteur organisé autour de Brodard & Taupin et, depuis le rachat de *Télé 7 jours*, de Hélio-Corbeil, ex-Néogravure. Ces deux unités sont complétées par une fabrique d'encre et des entreprises de photocomposition et de reliure. En participation dans les Papeteries de Pont-de-Lignon a été liquidée en 1982.

— Distribution de livres :

Centre géant de Maurepas dans les Yvelines (1978) et 16 centres régionaux desservant 20.000 points de vente. Assure 30 % de la distribution de livres en France, dont le tiers pour le compte d'éditeurs indépendants. Acheminement par les mêmes canaux de disques et de cassettes.

En concurrence avec la Sodis (Gallimard) et les Messageries du Livre (Presses de la Cité).

DISTRIBUTION DE PRESSE

Les Messageries Hachette (1897) ont été remplacées en 1947 par les Nouvelles Messageries de la presse parisienne (NMPP).

Hachette détient 49 % des NMPP et les dirige pour le compte et sous le contrôle de cinq coopératives de presse parisiennes.

Les NMPP emploient 5.000 personnes, possèdent un réseau d'imprimeries décentralisées fonctionnant en fac-similé et distribuent en France 2.500 titres dans 40.000 points de vente. Elles détiennent également un réseau à l'étranger, renforcé en 1983 par le rachat de plusieurs filiales d'Hachette.

VENTE AU DÉTAIL.

Hachette a ébauché dès 1852 un réseau de bibliothèques de gare. Aujourd'hui, la société exploite quelque 950 points de vente concédés par divers organismes (SNCF, aéroports, hôtels...) et possède d'autre part un réseau naissant de magasins spécialisés ou multimédias.

INTERNATIONAL

— le livre : internationalisation limitée jusqu'à une date récente. Éditions Marabout (Belgique). Ed. scolaires Regent publishing et Arista (États-Unis). En 1985, Hachette à pris le contrôle des Éditions belges Dupuis en association avec Bruxelles-Lambert et les Éditions Mondiales.

— la presse : phase de repli après la cession de *Femmes d'aujourd'hui* et l'arrêt de l'édition belge de *Elle*. Relance en 1989 avec une participation dans *Teleprogramma* (te *Télé 7 jours* espagnol) et le lancement, en collaboration avec Murdoch, des éditions américaine et britannique de *Elle* (coût de lancement : 120 MF).

— audio-visuel : 8 % dans la CLT.

— distribution de presse (28 % des ventes totales du groupe) : une trentaine de filiales en Europe et en Amérique du Nord.

— Quasi-monopole de la distribution du livre français à l'étranger.

CAPITAL

Hachette s'est transformée en S.À. en 1919 pour ouvrir son capital à Paribas. La société est cotée en Bourse depuis 1922. Le dernier représentant de la famille, Ithier de Roquemaurel, fut évincé de son poste de président, en 1976 par Jacques Marchandise, un ancien de Péchiney intronisé par Paribas. (La famille a cependant effectué un *come back* par l'intermédiaire de Gérald de Roquemaurel, fils du précédent, et membre du staff de Filipacchi). Parallèlement, Simon Nora, haut fonctionnaire chabaniste, fut limogé de son poste de DG.

En 1980, la Banque privée de gestion financière comprit qu'il manquait une tête industrielle à l'entreprise dont le capital était dispersé entre de nombreuses institutions financières (Paribas, Worms, l'UAP, l'Union des Banques Suisses, Edmond de Rothschild). La BPGF sélectionna donc cinq candidats possibles à la reprise et ramassa 40 % des actifs disséminés en Bourse. Cette participation fut proposée à Matra qui possédait déjà de gros intérêts dans Europe 1 et venait de racheter la Librairie Quillet (51 % des *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 20 % du quotidien *l'Alsace...*).

En 1982, souhaitant écarter les médias du champ de la nationalisation, le gouvernement provoqua le regroupement des intérêts de Matra dans ce domaine au sein de la société MMB, contrôlée par les actionnaires privés du missilier, c'est-à-dire principalement les familles Chassagny et Floirat-Chevanne.

Actuellement, Hachette est contrôlé à 52 % par un holding regroupant Floirat-Lagardère 33 %, MMB 20 %, Filipacchi 20 % et le Crédit Lyonnais 27 %. Edmond de Rothschild, qui possédait 7,6 %, a liquidé sa participation en 1985.

*

* *

HACHETTE — EUROPE 1 — FILIPACCHI

L'idée d'associer différents modes d'expression n'est pas précisément nouvelle. Spontanément et de façon sauvage, les médias se sont nourris les uns des autres. En outre, des investisseurs privés comme Dassault ou la famille Schlumberger, des institutions financières comme Worms ou Edmond de Rothschild, des entreprises du secteur de la « communication » se sont efforcés d'élargir la palette de leurs activités médiatiques. Néanmoins, aucun intervenant français, pas même Havas, ne peut se prévaloir d'une cohérence dans la diversité égale à celle de l'ensemble Hachette — Europe 1 — Filipacchi. À elles trois, ces sociétés ont affiché en 1984 un chiffre d'affaires de 13,2 MdF (respectivement 10,7 ; 1,3 et 1,2 MdF) avec une capacité d'autofinancement de 671 MF pour un bénéfice de 293 MF.

À l'intérieur même d'Hachette, la vivification réciproque des activités était déjà poussée très loin. Naturellement, les divers titres de la division presse se font de la publicité mutuelle. De plus, ils servent à la promotion du livre. Grasset, par exemple — qui dispose en propre du *Magazine Littéraire*, farci de flagorneries mal déguisées — utilise largement son accès à la presse Hachette : P.-J. Launay était naguère célèbre comme responsable de *Elle*, directeur de la collection « Femmes de la vie » chez Grasset et membre de l'Interallié (rebaptisé l'Inter-Grasset) ; Raphaëlle Billetdoux, Renaudot 1985 pour une œuvrette intimiste publiée chez Grasset, a obtenu dans les jours suivants la responsabilité d'un numéro de *Elle* et une longue interview sur Europe 1 ; François Nourissier, du comité de direction de Grasset, officie, bien entendu en toute

indépendance, comme critique littéraire au *Point* (ex-Hachette) et au *Figaro*. Des synergies identiques sont repérables entre la presse et le livre d'une part, et le cinéma d'autre part, ou bien, sur le marché enfantin, entre le livre et les productions télévisuelles.

EUROPE 1

Cependant, l'efficacité de ces solidarités s'est considérablement améliorée avec l'entrée de Matra dans Hachette. Il faut rappeler ici le rôle historique joué par Sylvain Floirat. Né en 1899, ce *self-made-man* s'illustra dans la première partie du siècle dans différents métiers liés à l'automobile : carrosserie, transport, crédit, construction d'autocars... En 1955, après que Renault eut racheté son usine d'autocars d'Annonay, il prit le contrôle des Avions Bréguet qui fusionnèrent ultérieurement avec Dassault (1967). En 1957, il acquit simultanément un gros paquet d'actions Matra et 42 % d'Europe 1 — Images et son, propriétaire d'Europe 1 et de la majorité de SSE (Télé-Monte-Carlo). En 1965, Europe 1 étendit ses activités au disque (Disc AZ) et prit l'année suivante, à égalité avec la CSF et Saint-Gobain, 33 % de la Compagnie française de télévision, créatrice du procédé couleur SECAM. Parallèlement, Sylvain Floirat participa au financement des entreprises de presse de Daniel Filipacchi, notamment en 1966 de Presse-Office, société éditrice de *Lui*, ce qui le conduisit à développer une activité propre dans ce domaine à travers la société Jour-Azur, spécialisée à l'origine dans les gratuits.

Le fait que Sylvain Floirat fut l'actionnaire dominant de Matra et d'Europe 1 se traduit par la présence à la tête des deux sociétés des mêmes personnes : Floirat lui-même, son ex-gendre Roger Créange jusqu'en 1972, puis Jean-Luc Lagardère et son adjoint Yves Sabouret. En 1978, ces liens furent institutionnalisés à la suite du rachat par Matra du tiers de la participation de Sylvain Floirat dans Europe 1 (32%), opération rendue nécessaire par les dettes contractées par le vieil homme à la suite de l'échec, en 1974, d'une entreprise de téléviseurs commune avec Matra. L'entrée du missilier dans Hachette en décembre 1980 se traduit donc aussitôt par une alliance étroite avec Europe 1 et Filipacchi. En témoigne la composition des conseils d'administration en 1984 :

	MATRA	HACHETTE	EUROPE 1	FILIPACCHI
S. Floirat	+	+	+	+
J.-L. Lagardère	+	+	—	
Y. Sabouret	—	+	—	
P. Tannous	+	+		
R. Abecassis	+		+	
D. Filipacchi		+		+
F. Ténor		+		+
Ed. de Rothschild		+		+

(+ : poste actuel)

(- : poste ancien)

En outre, il faut ajouter que Pierre Barret, actuel PDG d'Europe 1, dirigeait depuis 1971 deux revues d'Hachette (*Croisières et Nautisme* et *Moto-Journal*) et que le magnat australien Rupert Murdoch, qui à participé au lancement des éditions américaine et anglaise de *Elle*, siège chez Filipacchi.

Sur le plan pratique, l'alliance est concrétisée par de nombreuses collaborations :

— association Europe 1 — Filipacchi pour la coll. Grands Écrivains et l'édition de livres de vedettes. Émission jazz de Frank Ténor sur Europe 1.

— édition de livres signés par des vedettes radiophoniques comme Bellemare et J.-René Godard ainsi que d'ouvrages nuls ou crapuleux comme le Livre des Records (sorte d'encyclopédie involontaire de la bêtise), Comprendre votre enfant grâce à l'astrologie, Sullitzer, l'Almanach Télé 7 Jours... par Édition n° 1 (Hachette + Europe 1).

— sur le même registre, publication de la revue culinaire Gault-Millau par Jour-Azur (Sylvain Floirat).

— rectification de frontières entre Europe 1 et Hachette : échange du *Nouvel Économiste* et du groupe Média.

— appui sans réserve de l'antenne d'Europe 1 aux produits d'Hachette et Filipacchi sous forme d'interviews innocentes (journalistes de *Paris-Match*, la pythie Élisabeth Tessier), de parrainages de jeux radiophoniques par des titres comme *Télé 7 jours*, et de matraquage publicitaire avec des spots souvent placés en tête des rafales de pubs (valable aussi pour *Jours de France* de Dassault).

La promotion dont jouit le très libéral *Nouvel Économiste* est à cet égard exemplaire : en sus des spots, le titre bénéficie de la chronique quotidienne de Guy Thomas à 8h55, presque exclusivement dirigée contre les abus administratifs, de l'émission « Entreprendre » à 22 h 55, d'une émission mensuelle Europe 1 — *Le Nouvel Économiste*, et du soutien de la rédaction d'Europe 1. Cette stratégie a permis d'améliorer très nettement les résultats de la revue.

(Le 3 mars 1986, alors que nous avons terminé cet article, Hachette a racheté pour 500 MF les 34,19 % de la Sofirad dans Europe 1. On s'étonnera que des titres comme *le Monde* et les journaux de province recopiant les dépêches d'agence se soient focalisés sur le rôle pivot joué dans cette affaire par le tandem Floirat-Lagardère sans décrire la véritable synergie industrielle à l'œuvre dans le trio Hachette-Europe 1-Filipacchi).

❑ La LIBRAIRIE PÉDAGOGIQUE DU CENTRE à Montmorillon

Cette filiale d'Hachette a pris la succession de l'Imprimerie Rossignol qui employait une centaine de personnes.

LPC réalise la reproduction et le conditionnement de cassettes audio et vidéo, de diapositives et de logiciels. L'entreprise possède ses propres ateliers de maquette et de cartonnage.

Elle assure également la vente aux enseignants et la messagerie de revues pour l'enseignement du français à l'étranger.

Près de 50 salariés.

❑ *Le Courrier de l'Ouest*

Quotidien d'Angers créé en 1945 par Émilien Amaury, Albert Blanchoin et P. Fleury, décédés respectivement en 1977, 1960 et 1960.

Philippe et Francine Amaury s'étant livrés une bataille juridique homérique après la mort de leur père, le premier parvint à contrôler 90 % des actions du *Parisien Libéré* tandis que sa sœur récupérait *Marie-France*.

En novembre 1983, Hachette est entré à hauteur de 36,4 % dans le capital du *Parisien libéré*, maison-mère de *l'Équipe* et principal associé du *Courrier de l'Ouest* avec Philippe Amaury et Louis Bour.

Diffusion du *Courrier de l'Ouest* : 113.000 exemplaires au total, 25.000 sur les Deux-Sèvres (contre 40.000 à *la Nouvelle République du Centre-Ouest*).

❑ LIVRE DE PARIS :

Vente de livres et encyclopédies par courtage et correspondance. Agences à Angoulême et à Poitiers.

❑ Bibliothèques de gares

❑ NMPP : agence à Poitiers sur la ZAC de Beaulieu.

(Dans la région, Hachette fait travailler des firmes comme l'Imprimerie Aubin de Poitiers-Ligugé ou Amphocolor, une jeune entreprise artisanale de photogravure couleur établie sur la zone d'emploi de Puymoyen, près d'Angoulême).

Robert HERSANT

Né le 31 janvier 1920 au Vertou (Loire-Atlantique).

Fils de Victor HERSANT, Capitaine au long cours.

Lycées de Rouen et du Havre.

Marié à Hélène Beaufiles.

Huit enfants parmi lesquels Philippe, Jacques et Michel.

Profession : entrepreneur de presse.

Signe particulier : contrôle 38 % de la presse quotidienne nationale et 19 % des quotidiens de province (une vingtaine de départements).

Pseudonymes : Citizen Hersant, le Papivore, le Springer français.

Environ 5 MdF et 11.000 salariés

Joueur et jouisseur, méprisant et dépourvu de scrupules, ironique et bluffeur, Hersant est un personnage complexe. Tout en transformant ses journaux en tribune politique ultrapartisane, il déclare ne régner que sur un empire de papier. Opportuniste et insatiable, il annonce que les empires se défont à Waterloo ou s'achèvent à Sedan. Alors que tout le monde cherche à se développer dans la presse-magazine, le livre ou l'audiovisuel, il continue d'axer sa stratégie sur le maillon faible, la presse quotidienne, en attendant de se lancer dans la télévision⁵.

REVUE DE PRESSE

Après des débuts troubles à une époque où les erreurs de jeunesse pouvaient avoir de fâcheuses conséquences, Hersant créa l'*Auto-Journal* en 1950 avec Jean-Marie Balestre. Élu en 1956 député radical de l'Oise (groupe Pierre Mendès France, puis Daladier), il créa l'année suivante *L'Oise-Matin*, puis s'étendit de région en région :

— le Centre : de 1957 à 1960, il constitua *Centre Presse* par fusion de nombreux titres disséminés de Poitiers à Rodez ;

— l'Ouest (Morbihan, Loire-Atlantique, Vendée) : il racheta successivement *L'Éclair de Nantes* (1960), *La Liberté du Morbihan* (1963) et *Presse-Océan* (1981). En 1982, ces trois titres adoptèrent un système de pages communes ;

— les DOM : en 1964, il créa *France-Antilles* qui donna naissance à un petit frère *France-Guyane* ;

— le Nord : en 1967, il reprit *Nord-Éclair* pour le franc symbolique à la demande d'Augustin Laurent, maire socialiste de Lille et directeur politique du titre. En 1975, il racheta *Nord-Matin*, autre quotidien socialiste en difficulté ;

— la Normandie (Seine-Maritime et Eure) : après rachat de *L'Action républicaine* à Dreux et de la défunte *Liberté du Perche*, à Nogent-le-Rotrou, les choses sérieuses commencèrent en 1969 avec la reprise du *Havre Presse*, suivie de celle de *Paris-Normandie* à Rouen en 1972, puis de 40 % du pro-communiste *Havre libre* (composé

⁵ Avant de prendre 36 % du *Parisien libéré*, Hachette avait arrêté *Paris-Presse-L'intransigeant* et cédé *France-Soir* ; Dupuy avait cessé la parution du *Petit Parisien* et d'*Excelsior* ; les Editions mondiales avaient stoppé *Paris-Jour* en 1972 ; *Le Monde* cherche à renflouer ses caisses par des mensuels (Diplomatique, Éducation, Musique, Documents) ; Tesson maintient à flot *Le Quotidien de Paris* grâce à ses journaux médicaux (*Le Quotidien du Médecin*) ; *La Croix* doit sa survie au soutien du groupe Bayard-Presse ; *Ouest-France* se diversifie dans l'édition de livres ; Filipacchi a bâti sa fortune sur les magazines, etc.

et imprimé par *le Havre Presse*). S'y ajoutaient divers hebdomadaires et bi-hebdomadaires locaux dont les plus importants sont *le Pays d'Auge* à Lisieux et *le Courrier de l'Eure* ;

— les Pyrénées : rachat en 1970 au groupe Excelsior-Dupuy de 40 % de *la Nouvelle République des Pyrénées* de Tarbes.

Aboutissement logique, Hersant acquit dans les années 70 la dimension nationale avec :

— le rachat du *Figaro* au tandem Prouvost-Béghin (1975) ;

— le rachat de *France-Soir* au groupe Hachette en association avec Paul Winkler (1976) ;

— la reprise de *L'Aurore* et de *Paris Turf* au vieux Marcel Boussac par l'entremise de Marcel Fournier, le défunt PDG des hypermarchés Carrefour (1978).

Après quoi, la ronde reprit en province avec le rachat dans la région Rhône-Alpes du groupe Dauphiné libéré en 82/83 et de la société Delaroche (*Progrès de Lyon...*) dans les premiers jours de 1986.

Rappelons que, jusqu'en avril 1981, la majorité du Dauphiné libéré était détenue par la Sofigep, appartenant à l'octogénaire Louis Richerot. À cette date, devant les difficultés du groupe, Richerot céda 51 % de la Sofigep à Marcel Fournier, lequel les vendit, un an plus tard, à Robert Hersant. Opposés à cette manœuvre, Richerot et les fondateurs intentèrent des poursuites et transmirent pour 94 MF une part importante du Dauphiné à Paul Dini, qui apporta en outre un prêt de 40 MF au journal. Cependant, en juin 1983, la justice entérina la cession du titre à Hersant et cassa la vente à Paul Dini. Le groupe Dauphiné comprend *Le Dauphiné libéré* à Grenoble, *Lyon-Matin* et *Le Journal Rhône-Alpes* à Lyon, *Loire-Matin-La Dépêche* à Saint-Étienne (récemment transformée en édition locale du *Dauphiné*) et *Vaucluse-Matin*.

Quant au rachat de la société Delaroche par Hersant, il fait suite aux nombreux déboires de Jean-Charles Lignel. Petit-fils du fondateur, Lignel avait hérité de 50 % des parts et racheté les 50 autres à sa tante, en 1979, pour 115 MF, après un long conflit familial. Proclamant sa volonté de transformer *le Progrès* en *Washington Post* français, Lignel commença par rompre les accords qui l'unissaient au *Dauphiné*. Ces accords, qui avaient provoqué 600 licenciements en 1966, portaient sur l'impression, le routage, la publicité et la mise en commun des services rédactionnels au sein de l'Agence d'Informations générales locales et sportives. À la suite du divorce, les deux groupes furent obligés d'embaucher de nombreuses personnes, ce qui les déséquilibra d'autant plus qu'ils se livraient une guerre fratricide. Lignel perdit ses procès contre le *Dauphiné* et entra en conflit avec Havas alors que son titre ne cessait de perdre des lecteurs. Compte tenu du passif de la société Delaroche, de l'ancienne alliance entre les deux groupes et de la créance du *Dauphiné* sur *le Progrès*, Hersant se trouvait en position très favorable pour la reprise. La société Delaroche comprend *Le Progrès* de Lyon, *La Tribune* (édition stéphanoise du *Progrès*), *L'Espoir* (Saint-Étienne) et *les Dépêches* de Dijon. Elle édite aussi un trihebdo, *l'Indépendant de Louhans*, ainsi que *Le Progrès-Dimanche*, *Centre-Dimanche*, *Les Dépêches-Dimanche*. La société détient enfin 90 % du *Journal du Dimanche*, (Hachette).

- À noter enfin que Philippe Hersant a obtenu, en 1985, la location-gérance de *l'Union de Reims* (130.000 exemplaires) et que le groupe est candidat à la reprise du *Courrier picard* d'Amiens (80.000 exemplaires et un pied dans l'Oise) et de *Nord-littoral* (9.000 exemplaires à Calais).

Par ailleurs, Hersant détient une série de périodiques qui ont beaucoup compté dans l'essor du groupe :

- hebdomadaires : *Carrières & emplois* ;
- bimensuels : *l'Auto-Journal*, *l'Indicateur Bertrand* (immobilier) ;
- mensuels : *Sport-Auto*, *Bateaux*, *Market*, *Chevaux et cavaliers*, *l'Ami des Jardins*, *Neptune-Yachting* ;
- bimestriels : *La Bonne Cuisine*, *Votre Tricot magazine*.

LES DIVERSIFICATIONS.

Longtemps réticent, R. Hersant a réagi rapidement à la conférence du président de la République d'avril 1984 autorisant la publicité sur les radios locales. Consigne : à chaque titre, sa radio. Le groupe a donc mis la main sur une douzaine de stations et racheté 70 % de l'Agence française de communication. Celle-ci recherche de la publicité nationale pour une trentaine de radios locales et dispose d'un canal sur le satellite Télécom 1 qui lui permet de diffuser 23 fois par jour des informations aux radios abonnées (80).

En matière de télévision, après avoir proposé, non sans humour espérons-le, de racheter Canal +, Hersant annoncé qu'il était prêt à lancer une télévision européenne dès que la législation le permettrait. Hersant est également présenté comme le repreneur possible d'une chaîne de service public en cas de victoire de l'opposition aux législatives de 1986 — on parle de FR3 en fonction des synergies possibles avec les journaux provinciaux du groupe — ce qui est quelque peu contradictoire avec les déclarations de J.-M. Cavada selon lesquelles le groupe a déjà bâti ses propres studios à Paris dans le plus grand secret.

NI MONOPOLE, NI CHÂTEAU DE CARTES.

Cette ascension a focalisé l'attention et déchaîné les commentaires. Hersant fut érigé par les uns en héros, par les autres en bouc-émissaire. En vérité, notre principale préoccupation doit être celle du pluralisme.

Il convient d'abord de rappeler que le pluralisme se heurte à un certain nombre d'obstacles relativement intangibles : le temps consacré à l'information par les citoyens, le prix qu'ils sont prêts à payer, le manque de curiosité, le besoin de mensonge naissant des différentes situations individuelles et catégorielles, les moyens financiers à mettre en œuvre, la difficulté de défendre une vision à la fois non-dominante et crédible, la difficulté d'accès à certaines sources d'information...

Dans ce contexte, il est bien connu que, dès la fin du XIX^e siècle, les grandes métropoles ont établi la domination de leur presse sur leur zone d'influence économique et l'ont progressivement rétablie dans un passé récent en éliminant ou en absorbant de nombreux titres issus de la Libération.

Là-dessus, par la force des choses ou la volonté des personnes, se sont greffés différents accords entre grands quotidiens régionaux, allant du partage de zone plus ou moins tacite jusqu'à l'union étroite (cf. *le Dauphiné* et *le Progrès*). Les résultats d'une telle évolution sont ambigus : il n'est pas très évident que le public gagne beaucoup à voir des journaux régionaux de sensibilité souvent très proche se chamailler pour un

canton ou pour un département. Il est souvent préférable qu'un grand quotidien ayant les moyens de travailler se substitue à des collections de feuilles de choux plus ou moins médiocres. Inversement, on ne peut que déplorer le régime de quasi-monopole subi par des régions entières, en particulier les Charentes

La Charente est dominée par *La Charente libre*, propriété de *Sud Ouest*, sans que l'édition locale du journal bordelais constitue une véritable alternative. En Charente-Maritime, *La France* est à l'édition locale de *Sud Ouest* ce que *l'Aurore* est au *Figaro*.

Il est d'ailleurs assez singulier que des quotidiens qui sont eux-mêmes en situation de monopole sur tout ou partie de leur territoire poussent des cris d'orfraie à propos du rachat du *Progrès*.

Si Hersant vient d'établir son hégémonie sur la presse de la région Rhône-Alpes avec 86 % des quotidiens locaux, il ne dispose d'aucun monopole national, bien au contraire : sans la présence de *Centre-Presse*, *la Nouvelle République* serait en situation de quasi-monopole sur la Vienne ; *Presse-Océan* est en concurrence avec le mastodonte *Ouest-France* ; et *Nord-Éclair* comme *Nord-Matin* ont en face d'eux *la Voix du Nord...* (À cet égard, on peut s'étonner que *Le Monde* ressorte régulièrement la liste des journaux d'Hersant assortie de leurs tirages sans aucune référence aux titres avec lesquels il entre directement en concurrence).

La deuxième question posée par l'ascension de Robert Hersant est celle de la solidité de son groupe. Elle a deux réponses possibles : la diffusion, qui est à peu près connue, et les résultats financiers sur lesquels on se perd en supputations.

Le Monde du 7 janvier 1986 annonçait fièrement que sur les 19 quotidiens métropolitains de M. Hersant, huit étaient en baisse régulière depuis 1979, sans parler de *l'Aurore*, du démantèlement de *Centre Presse* et de l'érosion du *Dauphiné* depuis 1983. Il convient de revoir ces chiffres.

Au plan national, le principal échec d'Hersant est le journal *L'Aurore* (218.000 exemplaires. en 1978), intégré aujourd'hui dans la diffusion du *Figaro* dont il ne diffère plus que par sa une plus racoleuse. La baisse de *Paris-Turf* (124.000 exemplaires en 1984 contre 136.000 exemplaires en 1979) ne paraît pas exceptionnelle étant donnée la crise du PMU. Quant à la baisse de *France-Soir* — dont le tirage varie beaucoup en fonction de « l'actualité » (de 500.000 à 700.000 exemplaires lors de l'explosion de la navette Challenger) —, elle s'inscrit dans un mouvement historique qui semble irréversible et qui se trouve désormais largement compensé par la hausse du *Figaro*. Amorcée en 1981, celle-ci s'est accélérée depuis la rentrée 1985 avec le développement du supplément économique quotidien et le jeu du portfolio (+460.000 exemplaires en 1985 contre 313.000 en 1979).

Hersant a également enregistré quelques échecs en province. *L'Oise libérée* et *La Liberté du Perche* ont disparu de la galaxie. *La Nouvelle République des Pyrénées* a été revendue à *la Dépêche du Midi* (Baylet). Le groupe Centre Presse est démantelé.

Parmi les titres restants, la situation est contrastée. Dans la Vienne, *Centre Presse* progresse légèrement. Dans l'Ouest, les gains de *Presse Océan* ne compensent pas la baisse de *l'Éclair de Nantes* et de *la Liberté du Morbihan* (total : 113.000 exemplaires contre 120.000). En Normandie, l'hémorragie est plus sévère : *Le Havre Presse* se maintient à 28.000 exemplaires mais *le Havre libre* passe de 32 à 29.000 exemplaires, *Paris-Normandie* de 144 à 131.000 exemplaires et les sept périodiques locaux de 72 à 63.000 exemplaires. Dans le Nord, région particulièrement touchée par la crise, *Nord Éclair* gagne 1.500 numéros mais *Nord-Matin* en perd 4.500 à 74.000 exemplaires. Il est trop tôt pour se prononcer sur la région Rhône-Alpes.

Au total, compte tenu des difficultés d'une grande partie de la presse quotidienne, ces scores paraissent honorables.

Quant à la situation financière du groupe, elle se caractérise par l'opacité résultant de l'imbroglio juridique, de la diversité des créanciers français et étrangers et des

démêlés avec le fisc. Il paraît donc inutile de rapporter des chiffres invérifiables et dénués de signification en eux-mêmes (actif et résultats d'exploitation inconnus).

UN SYSTÈME BOULEVERSANT.

Considéré comme un pionnier de la modernisation, Hersant développe des offensives commerciales redoutées de la profession.

Il règne sur un réseau d'imprimeries de tout premier ordre comprenant une unité à la Plaine-Saint-Denis en région parisienne et huit autres en province utilisant le fac-similé : Caen, Lyon, Marseille, Nancy, Nantes, Roubaix et Toulouse. Cela sans compter *l'Union de Reims* et *le Progrès*.

Sur le plan commercial, sa formule de suppléments gratuits du week-end a suscité de nombreuses vocations, notamment au *Monde* et à *L'Équipe*. Bien qu'incomparablement plus pauvres que leurs prédécesseurs littéraire et agricole, *le Figaro-Madame* et *le Figaro-Magazine* — qui mêle « avec bonheur » les plaidoyers pour l'apartheid de Michel Droit avec les publicités pour les diamants, et les diatribes anti-immigrés d'un Pauwels avec les BMW sur double page — sont parvenus à établir des records en pagination publicitaire.

En flattant habilement le goût du public, le supplément économique du *Figaro*, étoffé depuis la rentrée 1985, concurrence directement *les Échos* et le groupe Bertez. Les grands titres et les photos inutiles, la glorification des chefs d'entreprise dans une perspective de personnalisation à outrance, les articles stéréotypés sur la meilleure façon de placer son argent, le manichéisme politique (à l'exception reposante de Jean Cerizet), le grossissement artificiel du supplément du lundi par l'insertion des offres d'emploi font oublier le manque de reportages, en particulier dans les régions, la quasi-élimination des informations sur les effectifs et la rareté des présentations approfondies d'entreprises qu'on trouvait auparavant le week-end sous la plume de Sylvain Zegel.

Au vrai, toutes les initiatives d'Hersant n'ont pas le mérite de la nouveauté : la combinaison de pages communes d'information générale et de pages d'informations locales est une pratique systématique de la PQR ; la recette de la pin-up déshabillée dans *France-Soir* est piquée au *Sun* britannique ; le recours massif aux jeux — dont le dernier avatar est le portfolio du *Figaro* emprunté au *Times* — est une autre ficelle traditionnelle du groupe.

Au besoin, l'offensive passe d'ailleurs les bornes du loyalisme. Cherchant à absorber un concurrent en Normandie, Hersant n'hésita pas à créer des jeux stupides somptueusement dotés, tout en multipliant les distributions massives d'exemplaires gratuits. Filipacchi et même Dassault se sont plaints de ses rabais publicitaires. Le premier s'est même permis de mettre en doute la volonté de son concurrent de réaliser des profits tout en rappelant aux annonceurs que les suppléments gratuits ne touchent pas une clientèle aussi spécifique que les magazines traditionnels et payants.

Quoiqu'il en soit, ces méthodes conjuguées à un pompage financier de certains titres ne suffisent pas à expliquer l'ascension de Robert Hersant. Il faut encore tenir compte de l'absence fréquente de concurrent lors des rachats, du climat politique particulièrement favorable au *Figaro* depuis 1981 et, surtout, de la protection parlementaire doublée d'un solide réseau d'amitiés politiques dont le Papivore a su très tôt s'entourer.

On sait que, dès 1959, il acquit la bienveillance de François Mitterrand en votant contre la levée de l'immunité parlementaire du député de la Nièvre soupçonné d'avoir organisé un attentat publicitaire bidon contre lui-même (affaire de l'Observatoire).

Pendant ce temps-là, *l'Auto-Journal* dénonçait pêle-mêle les couloirs d'autobus, l'alcootest et les tarifs des contraventions et des assurances. Cette croisade poujadiste mena Hersant à créer, en juin 1964, une Mutuelle d'Assurances Automobiles, et ce, sur les conseils de Michel Poniatowski, alors directeur des Assurances sous la tutelle de

V.G.E., ministre des Finances. Peu après, Hersant déposa un projet de loi visant à instituer un fonds de garantie alimenté par l'État, destiné à se substituer si nécessaire aux compagnies défaillantes. Bien lui en prit puisque, quelques mois plus tard, ce Fonds combla un trou de 20 MF laissé par la mutuelle « Hersant » (*Saga des Giscard*, p. 167).

Réélu député FGDS de l'Oise en 1967, il fut appelé au secours par les « camarades » socialistes de *Nord-Éclair*. En revanche, en 1976, il est considéré comme le candidat de l'Élysée pour le rachat de *France-Soir* au groupe Hachette.

En 1978, le voici battu à Neuilly sous l'étiquette UDF par la RPR Florence d'Harcourt. Aussitôt, le nom de celle-ci est littéralement éradiqué de la presse-maison tandis que les plaintes du Syndicat national des journalistes-CFDT pleuvent contre le Papivore.

Cependant, Hersant dispose déjà d'une parade en la personne d'André Audinot, député de la Somme, nommé directeur du *Figaro*. Il va exploiter systématiquement ce filon : J.-P. Pierre-Bloch est ainsi nommé directeur de *France-Soir*, le député barriste Ph. Mestre, directeur de publication de *Presse-Océan*, Alain Peyrefitte, président du comité éditorial du *Figaro*.

En 1981, Hersant profite des tergiversations de Mitterrand qui pense pouvoir négocier avec lui en échange du rachat de *France-Soir* par Rousselet et Max Théret.

En 1983, sur la liste Weil, il se fait élire dans un fauteuil député européen. En mars 1986, il se présente dans l'Oise avec le nonagénaire Marcel Dassault. Il en profite pour imposer Ph. Vasseur, chroniqueur économique du *Figaro*, comme tête de liste UDF dans le Nord, provoquant ainsi la démission du maire UDF du Touquet, Léon Deprez. En Isère, Gauthier Audinot, président du conseil de surveillance du *Dauphiné libéré*, figure en bonne place sur la liste Carignon tandis que Bernard Saugey, directeur de *Lyon-Matin* et du *Journal Rhône-Alpes*, conduira la liste pour les régionales...

Comme il a placé en outre son épouse, ses trois fils et sa fille à différents postes de responsabilité en vue de contrer une éventuelle loi anti-trust, les banques peuvent difficilement refuser leur soutien à un partisan aussi résolu des privatisations (pardon, des dénationalisations).

INTERNATIONAL

— Belgique :

Racheté en 1975, le quotidien *Nord Éclair* publie depuis 1972 trois éditions dans les villes frontalières belges de Tournai, Mouscrai et Mons.

En outre, à la faveur d'une querelle familiale, Hersant est entré, en 1983, au conseil de l'important groupe Rossel (*Le Soir*, de Bruxelles) : il n'y détient ni pouvoir réel, ni participation au capital.

En revanche, associé à un dissident de la tribu Rossel, le magnat français a pu prendre, fin 1984, la majorité du groupe Mons-Namur-Brabant, comprenant *Le Rappel* de Charleroi et deux éditions à Mons et la Louvière (diffusion : 19.000 exemplaires). Rapidement, les régies publicitaires de *Nord Éclair* et du *Rappel* ont été couplées et un système de pages communes institué.

L'offensive a tourné court à la suite de l'affaire de *La Province* de Mons. Fin 1984, les notables conservateurs propriétaires de ce titre l'avaient retiré à *la Nouvelle Gazette de Charleroi* (Rosset) pour le confier à Hersant. Cette opération suscita une telle opposition de la part des libraires, des lecteurs et des magistrats que la vente s'effondra littéralement (de 19.000 à 300 exemplaires !). En avril 1985, Hersant jugea préférable de se retirer.

— États-Unis : hebdo francophone *France-Amérique* (25.000 exemplaires).

(Il semblerait également que ce groupe détienne une imprimerie près de Casablanca).

❑ *CENTRE PRESSE* à Poitiers :

La constitution de *Centre Presse* est la première grande opération réussie par Robert Hersant dans la presse quotidienne. Elle commença en 1957 par le rachat pour 11 MF du *Libre Poitou* (Poitiers) et se poursuivit jusqu'en 1960 par l'absorption et la fusion de douze quotidiens répartis sur l'ouest du massif Central : *Le Courrier de Centre*, *La Vie rurale*, *L'Éclair du Berry*, *Le Cantal indépendant*, *Le Rouergue républicain*, *Limoges-Matin*, *La Gazette du Périgord*, *Dordogne-Soir*, *Brive information*, *Le Gaillard* et *Le Berry républicain* (seul à conserver son titre).

Dans la foulée, Hersant proposa même de racheter *La Charente libre* qui déclina son offre pour se retourner vers *Sud Ouest*.

Pour des raisons complexes, en particulier un sous-investissement manifeste, *Centre Presse* perdit pied peu à peu alors que d'autres augmentaient leur tirage.

Une importante modernisation intervint à la fin des années 1970. Une grande partie des locaux du centre de Poitiers, av. Victor-Hugo, furent cédés à la Caisse d'épargne tandis qu'une nouvelle imprimerie utilisant le fac-similé était construite sur la ZAC de Beaulieu. En 1979, le titre employait encore 230 permanents.

Fin 1981, des bruits persistants coururent sur la vente de *Centre Presse : La Charente libre* lorgnait sur l'édition Vienne, le reste étant convoité par le groupe Centre France (*La Montagne* de Clermont-Ferrand, *Le Journal du Centre* de Nevers et *Le Populaire* de Limoges).

En définitive, seul *Le Berry républicain* fut repris par *La Montagne* tandis que *Centre Presse-Rodez* était racheté par le Midi libre, dans lequel Hersant possède 10 %. Le 13 février 1982, *Centre Presse* arrêta toutes ses autres éditions pour se replier sur la Vienne. Une première vague de 38 suppressions d'emplois intervint alors, suivie en mars de 51 autres. Les effectifs furent ainsi ramenés à 90 personnes, le tirage tombant de 50.000 exemplaires toutes éditions confondues à 14.500 pour la Vienne seule (contre 19.000 exemplaires pour *Le Libre Poitou* en 1957).

À cela s'ajoutaient cinq hebdomadaires dont le tirage oscillait entre 4.500 et 11.000 exemplaires : *Gazette de l'Indre-et-Loire*, du Limousin, de Tulle et d'Ussel, du Pays de Brive et *La Gazette du Bas et du Haut Quercy*, toutes imprimées à Poitiers. Leur parution cessa en juin 1982.

Centre Presse est actuellement divisé en trois filiales :

- EDP : rédaction et édition ;
- Publiprint : régie publicitaire et gestion ;
- IPC pour l'impression qui fabrique *Centre Presse*, des hebdos gratuits, des journaux électoraux de droite et des éditions décentralisées de *L'Aurore* et du *Figaro*.

Tant il est vrai que tout monopole de droite comme de gauche est fondamentalement néfaste, on ne peut que se réjouir de la présence de *Centre Presse* dans la Vienne. À la fois parce que deux témoignages valent toujours mieux qu'un et parce que tout média en situation d'opposition à intérêt à s'attarder sur les aspects négatifs d'une situation, ce qui permet d'équilibrer l'optimisme finissant peu ou prou par s'imposer dans les organes favorables au pouvoir.

En matière d'information économique, le journal d'Hersant fait preuve d'une réelle originalité. *Centre Presse* couvre plus d'entreprises que *la Nouvelle République* et s'en distingue par des articles plus longs, n'évitant pas toujours un certain bavardage, mais contenant souvent des détails supplémentaires et intéressants. On notera en particulier toute une gamme d'informations d'ordre personnel, familial ou historique, souvent inconnues de *la NR* ou jugées oiseuses alors qu'elles sont très précieuses du point de vue de l'analyse économique ou sociologique. *Centre Presse* publie également de passionnantes rubriques nécrologiques, davantage d'annonces légales et des articles d'un grand intérêt sur les clubs sportifs locaux.

Quant aux commentaires excessivement partisans dont sont assaisonnés certains articles, ils sont trop rituels pour qu'on y attache la moindre importance. On regrettera

cependant que la passion (ou les ordres ?) conduise *Centre Presse* à minimiser, voire à passer sous silence, l'action des élus de gauche, avec une virulence spéciale envers Édith Cresson dont les méthodes, il est vrai, sont plus que discutables.

Sur le plan politique, *Centre Presse* se caractérise paradoxalement par un soutien inconditionnel aux notables conservateurs locaux, doublé d'une très grande ouverture aux communiqués partisans et syndicaux de tous bords, alors que *la NR* a beaucoup plus tendance à pratiquer l'art du ciseau et du résumé quand ce n'est pas la politique de la poubelle.

On note d'ailleurs que *Centre Presse* réserve en général une place importante aux documents originaux : rapports de la Banque de France, de la Fédération du Bâtiment, de l'Association des Industriels, d'Ouest-Atlantique, etc. Parfois, on trouve aussi des résumés ou des reproductions partielles de thèses universitaires, par exemple le travail d'un géographe sur la répartition spatiale des délits dans la Vienne.

Au total, *Centre Presse* témoigne d'un fort attachement au milieu et d'une meilleure insertion dans la société que son concurrent mais souffre d'une excessive partialité, d'un manque d'informations sur les départements limitrophes et d'un sensationnalisme malsain traduisant le poids dans son lectorat d'une clientèle peu instruite et âgée. De ce fait, *Centre Presse* ne peut être lu qu'à titre de complément précieux de *la Nouvelle République*.

- *Centre Presse* a lancé sa propre radio locale et Radio Pulsar à Poitiers est abonnée

ISOROY

Grandes manœuvres dans l'industrie du bois.

Deux pôles, ROL et Isoroy, ont été constitués en 1982 et 1983 à l'initiative des pouvoirs publics. Subventions, modernisation, suppressions d'emplois : la Région trinque. Mais, heureusement, entre M^{me} le maire de Châtellerault et M^{me} le ministre du redéploiement industriel et du commerce extérieur, ça baigne.

D'abord le contexte, marqué par le renversement de conjoncture de 1975. Jusqu'alors, la profession avait connu un rythme d'expansion élevé, tiré par l'industrie du bâtiment et du meuble. La crise fit apparaître des surcapacités qui alourdirent les charges des entreprises, laminèrent leurs marges et retardèrent leur modernisation. Dans les même temps, les étrangers, disposant souvent de meilleures conditions d'approvisionnement en bois, maintinrent leurs investissements et profitèrent de la fermeté du franc par rapport au dollar pour augmenter leurs exportations vers la France.

Ainsi, entre 1975 et 1981, les importations de panneaux de particules (les « agglomérés ») furent multipliées par deux en volume au point de représenter 19 % de la consommation française, soit approximativement le montant des surcapacités de notre industrie.

Sur le marché déclinant des contreplaqués, situation pire encore avec des importations également doublées pour atteindre suivant les sources (ROL ou Leroy) entre 39 et 50 % de la consommation française en 1981.

Qui plus est, après une pause en 1981, due aux premiers effets de la remontée du dollar, ces tendances recommencèrent à s'aggraver en 1982 dans un contexte de surcapacités mondiales.

Compte tenu de l'impuissance de la profession à organiser par elle-même un repli ordonné, à l'inverse de branches plus concentrées comme le ciment ou le verre plat, les pouvoirs publics furent contraints d'intervenir. Ce qu'ils firent début 1982 en provoquant la fusion de Rougier et d'Océan-Landex sous l'égide de Saint-Gobain (cf. VEPC n° 3 sur les nationalisés). Et d'autre part, en encourageant la formation d'Isoroy en mars 1983.

CRÉATION D'ISOROY

Ce groupe occupe aujourd'hui le premier rang français de l'industrie du bois. Il résulte de la fusion de Leroy, Isorel et Baradel qui détiennent respectivement 55, 40 et 5 % de son capital. Voyons donc la carte d'identité des deux principaux apporteurs.

À elle seule, la société Leroy de Lisieux, pivot de l'opération, avait réalisé en 1981 un chiffre d'affaires de 1,2 MdF avec un effectif de 4.500 personnes (max. 5000 en 1980).

Elle employait 3.500 salariés en France dans une dizaine d'usines disséminées en Basse-Normandie (Lisieux, Saint-Pierre-sur-Dive, Honfleur), en Champagne (Épernay, Auxerre), en Loir-et-Cher (Azay-le-Rideau), en Charente, etc.

En Afrique, Leroy occupait 250 salariés dans deux sociétés de contreplaqués au Gabon et une filiale de sciage en Centrafrique.

Elle possédait en outre 11 % de la CEMA de Casablanca (panneaux de contreplaqués et de particules).

Au Canada enfin, elle détenait 25 % de FOREX-Leroy, spécialisée dans les panneaux de particules et les panneaux OSB (3^e usine en construction en 1982).

Au total, son activité était ventilée entre les contreplaqués (26,6 %), les panneaux de particules de diverses qualités : bruts, isolants, ignifugés (29,4 %), l'emballage pour fromages et huîtres (15,7 %) et deux autres activités récentes, les bases-vie et maisons individuelles en bois (13,4 %) et le négoce international de bois exotiques et de produits complémentaires aux fabrications du groupe (14,6 %).

Ceci dit, Leroy se trouvait en assez fâcheuse position au point d'avoir interrompu la distribution de dividendes depuis 1975 et d'avoir accumulé 48 MF de pertes entre 1977 et 1981 (montant identique au groupe ROL)

De son côté, la société ISOREL avait connu un parcours particulièrement tumultueux. Dès le début des années 1970, le groupe Nobel-Bozel auquel elle appartenait, avait cherché à la vendre à Saint-Gobain. En 1973, la société avait été scindée en deux entités — Isorel panneaux et Isorel fibres — la filiale déficitaire Isolin étant mise en liquidation.

À la même époque, Rhône-Poulenc voulait se débarrasser de ses activités dans les panneaux, héritées de la société Progil, absorbée en 1969. Mais l'esquive de Saint-Gobain, qui préféra en 1973-1974 rapprocher sa filiale Landex de BDO, puis refusa l'offre de Rhône-Poulenc, plaça les deux vendeurs en situation de face à face. Le dos au mur, Isorel choisit l'offensive en rachetant les usines de Rhône-Poulenc, ce qui ne fit qu'aggraver sa déconfiture. En 1978, la société fut placée sous le régime de la suspension provisoire des poursuites après avoir cumulé 60 MF/an de pertes au cours des trois précédents exercices.

Il s'ensuivit de nouveaux « dégraissages », en particulier la fermeture de Gélypan, une usine de contreplaqués de 74 personnes installée dans un ancien camp US à Fontenet, près de Saint-Jean-d'Angély (Charente-Maritime).

Finalement en 1981, le groupe Nobel-Bozel, croulant sous les frais financiers (7 % du C.A.) et dans l'impossibilité d'augmenter ses fonds propres, décida de céder Isorel pour se procurer de l'argent liquide. L'acheteur ne fut pas exactement Rocamat comme nous l'avons écrit par erreur dans le précédent n° (§ sur Roussel-Uclaf) mais M. François d'Épenoux, X-Ponts, opérant à travers la société Interpac (isolants et matières plastiques), et par ailleurs PDG de Rocamat, premier producteur européen de matériaux naturels pour le bâtiment (pierres, marbres et granits), puissamment établis dans la région. Lequel d'Épenoux acheta quelques mois plus tard Isorel à Isoroy avec ses usines d'Harpajon (Essonne), Casteljalous (Lot-et-Garonne) Labruguière (Tarn), etc.

L'ensemble ainsi formé totalisait 19 usines et 5.800 salariés pour un C.A. de près de 2 MdF (À comparer avec ROL en 1982 : 14 usines et 3700 personnes en France sur un total de 4.000 pour un chiffre d'affaires approchant 1,5 MdF). Isoroy représentait 33 % de la production nationale de panneaux de particules, 75 % des panneaux de fibres, 20 % des contreplaqués, 23 % des panneaux décoratifs et 70 % des emballages fromagers (ROL : 45 % des contreplaqués et 33 % des panneaux de particules).

À quoi s'ajoutaient les activités de Leroy dans les bâtiments bois et le négoce international, ses filiales étrangères et des permis forestiers de 1,5 Mha en Afrique tropicale.

Dans la corbeille de mariage, Isoroy trouva un apport d'argent frais de 544 MF, partie sur fonds publics, dont 300 MF destinés à la spécialisation et à la modernisation des usines conservées. De fait, en deux ans, Isoroy ferma deux usines et ramena ses effectifs à 4.000 salariés. Néanmoins, les pertes demeurèrent à un niveau élevé : 175 MF en 1982, 132 en 1983, 150 en 1984.

Ne disposant d'aucun tuteur, à l'inverse de ROL (- 227 MF en 1984), porté à bout de bras par Saint-Gobain, Isoroy fût contraint de faire appel aux pouvoirs publics, aux banques et aux sociétés de développement régional pour élaborer un second plan de sauvetage.

Publié en août 1985, celui-ci prévoit une enveloppe de 700 MF sous forme d'apports, d'abandon de créances, de reports d'échéances par l'URSSAF et le Trésor, etc. En échange, Isoroy doit réduire ses capacités de 30 %, fermer deux usines supplémentaires et ramener rapidement ses effectifs à 3. 500.

❑ BALLUTEAUD à Saint-Amant-de-Montmoreau et Blanzac (Charente) :

Cette société possède deux usines de fabrication d'emballages pour fromages. Depuis 1983, celle de Montmoreau est spécialisée dans les boîtes-carton, solution qui gagne du terrain actuellement tandis que celle de Blanzac produit des boites en bois.

L'usine de Blanzac est née en 1955 d'une association entre Balluteaud et l'imprimerie Garnaud d'Angoulême, détentrice en particulier d'une forte position sur le marché des étiquettes de camembert.

En 1977, Balluteaud fut conduit à prendre le contrôle d'un de ses fournisseurs en règlement judiciaire, la société Thomas, vieille entreprise familiale créée en 1876, propriétaire d'une petite cartonnerie sur la commune de Vœuil-et-Giget, à quelques km au sud d'Angoulême (lieu-dit Poulet, vallée du Charreau). Ce site regroupant également depuis 1963 un atelier de façonnage établi auparavant à Angoulême et spécialisé à l'époque dans les boîtes de chaussures et les emballages pharmaceutiques.

Cependant, vers 1980, Balluteaud rencontra à son tour des difficultés et fut repris par la société Marcel Miguet de Honfleur, filiale intégrale des Éts G. Leroy. En somme, une nouvelle fois, l'infâme calendo normand triomphait de l'excellent camembert de Charentes-Poitou.

Malheureusement, cette opération ne suffit pas à résoudre toutes les difficultés et les effectifs, qui atteignaient 280 fin 1979 (hors Thomas), sont redescendus à 200 à la mi-1985, malgré le passage à mi-temps début 1983 d'une soixantaine d'employés qui avait permis d'éviter 35 licenciements. Au cours de l'été 1985, 35 nouvelles suppressions ont été annoncées à Montmoreau et 22 à Blanzac.

Quant à la cartonnerie Thomas qui a retrouvé son indépendance après le rachat de Balluteaud par Miguet, elle demeure dans une situation précaire : les effectifs sont tombés de 39 à 28 salariés et l'entreprise a dû recourir à du chômage technique total à la rentrée 1985, bien qu'un an auparavant, la Ville de La Couronne ait racheté ses locaux pour lui apporter un ballon d'oxygène et en utiliser une partie pour loger provisoirement une petite entreprise de mécanique.

❑ PANNEAUX OSB à Châtelleraut

L'intervention d'Isoroy à Châtelleraut date de la reprise, en 1984, d'une des plus vieilles entreprises locales, les Éts Mesclé, originaires du Marais poitevin. Cette société s'était implantée à Châtelleraut avant la Deuxième Guerre et fournissait à l'origine du contreplaqué pour les cellules d'avions.

L'usine originelle se trouve rue Frédéric Mistral, le long de la rocade Est. Par la suite, une autre, plus importante, fut construite à quelques centaines de mètres à l'est, au cœur de la Z.I. du Sanital.

La direction fut assurée jusqu'à la crise de 1974 par Victor Mesclé avant d'être prise en charge par Sweedish Match. La situation se détériorant, en décembre 1977, en février 1978, des menaces de fermeture planèrent sur Châtelleraut. Les conditions d'achat de bois au Gabon furent revues, une nouvelle équipe de vente mise en place. Cependant, fin juillet 1978, la société déposait son bilan, mettant directement en péril 417 emplois. Heureusement, le délai accordé par le tribunal de commerce permit aux syndicats de se mobiliser et aux pouvoirs publics d'intervenir. M. Monory, sénateur-maire de Loudun et ministre de l'économie, apportant dans sa besace une aide publique d'un montant toujours inconnu, put annoncer dans un premier temps le sauvetage de 200 emplois. Évoquant l'arrivée des Fonderies du Poitou, l'extension de

SEV-Marchal et « trois affaires importantes en cours de discussion », le ministre put même pronostiquer : « Je suis persuadé que dans deux ans, il n'y aura plus de problème à Châtellerauld » (*La Nouvelle République*, 6 novembre 1978).

Finalement, l'entreprise repartit sous l'égide de deux filiales de Sweedish Match, SERFO pour le contreplaqué (usine du Mistral) et Coucheroux pour les portes (usine du Sanital), tandis que la fabrication de panneaux de particules était abandonnée. 208 personnes furent réembauchées chez Serfo et 109 chez Coucheroux, ce qui limita la casse à une centaine d'emplois.

Simple sursis puisqu'après de nouvelles difficultés et de nouveaux replâtrages en 1980 et 1981, la société déposa une nouvelle fois son bilan fin 1983, en laissant en particulier une ardoise au Gabon. Cette fois, bien décidée à se soustraire à de nouvelles négociations, Sweedish Match céda l'affaire pour un prix dérisoire à un particulier, M. Jurain, bien évidemment incapable de soutenir une solution industrielle.

Après une période d'incertitude, la CGT fit savoir au début d'avril 1984 que des pourparlers étaient en cours avec Isoroy et rendit publiques ses propres propositions. Le syndicat préconisait rien moins qu'une nouvelle gestion, le regroupement des activités au Sanital et des investissements considérables comprenant :

- une chaîne moderne de contreplaqués ;
- une chaîne de panneaux pour portes en substitution des importations espagnoles ;
- une chaîne d'agglomérés en substitution des importations belges afin de valoriser les déchets et d'utiliser les bois du pays ;
- ainsi que des équipements de récupération d'énergie sur la chaudière, diverses machines au nom poétique (presse mono-étage, moulurière quatre faces, etc.), la création d'un bureau d'études, la relance du latté...

Dans ce contexte, et après la publication le 15 juin 1984, à l'avant-veille des européennes, d'un communiqué officiel annonçant que « sur l'intervention du ministre du commerce extérieur et du tourisme », un accord avait été conclu pour la reprise par Isoroy « des activités de l'ancienne société Serfo », la réalité des propositions du repreneur allaient faire l'effet d'une douche froide pour les 335 licenciés.

En effet, Isoroy s'engagea à construire une nouvelle usine dans les locaux du Sanital mais en limitant l'embauche à 144 personnes. Au surplus, ces heureux élus devaient être sélectionnés en fonction de leur qualification et de leur jeunesse et non exclusivement au sein de l'ancien personnel. Des tests furent réalisés d'une façon si arrogante qu'ils déclenchèrent de vives réactions au sein d'un personnel relativement âgé et peu qualifié (ruraux, Portugais, Maghrébins). La CGT dénonça des méthodes rappelant celles du « marché aux esclaves, voire du tri à l'entrée des camps nazis ». Et le syndicat de se demander pourquoi des gens assidus et consciencieux auxquels on avait toujours refusé l'accès aux stages de formation, devaient payer les frais d'une situation imputable à une gestion déplorable.

Quant à la nouvelle usine qui doit entrer en production en mai 1986, elle emploiera 90 salariés tandis qu'une trentaine d'autres seront maintenus rue Mistral à des opérations de transformation, d'usinage ou de définition sur panneaux, l'ancienne fabrication de panneaux devant être progressivement stoppée.

La nouvelle usine fabriquera un type de panneau dit OSB (Oriented Structured Board), lancé depuis une quinzaine d'années en Amérique du nord et d'un prix intermédiaire entre les agglomérés et les contreplaqués.

Ce produit fera largement appel aux bois de pays — pins maritimes, douglas, trembles — en particulier aux petits sujets généralement inexploités, d'un diamètre compris entre 8 et 30 cm. L'exploitation, le débardage et le transport de ce bois devant induire 70 à 80 emplois dans un rayon de 100 à 150 km.

Ces bois seront utilisés sous forme de lamelles collées et superposées dans deux orientations différentes pour conférer une grande solidité aux panneaux.

La production devrait atteindre 50.000 m³/an (5 équipes sur 310 jours) en utilisant environ 150.000 stères de bois locaux.

Le marché visé est essentiellement le bâtiment (maisons à ossature bois, planchers, toitures), le bricolage et les applications industrielles comme l'emballage. L'export devrait représenter 50 %.

L'investissement est estimé à 100 MF, en partie sur fonds publics (à chaque annonce de subvention, la Bourse monte).

□ À noter enfin que l'usine Isoroy d'Azay-le-Rideau produit de très belles corbeilles à huîtres en contreplaqué fin thermoformé, utilisées par les conchyliculteurs de Marennes-Oléron.

LAFARGE-COPPÉE

De longue date, Lafarge a suivi une stratégie en trois volets :

- internationalisation de la production cimentière ;
- développement de produits complémentaires : granulats, béton, mortiers, enduits
- diversification dans les métiers annexes : liants alumineux, plâtre, réfractaires, sanitaire.

Quatre faits marquants dans les années récentes : accélération de l'internationalisation, entrée dans les biotechnologies, restructuration sévère de nombreuses activités et introduction de la gestion du personnel à la japonaise.

Un constat : le caractère formidablement réducteur de l'image officielle et médiatique valorisant la conversion aux biotechnologies.

C.A. 1984 : 18,9 MdF. Résultat : 485 MF. 22.500 salariés.

À l'origine, une entreprise créée en 1830 par les frères Pavin de Lafarge ⁶. Aujourd'hui, un titre de troisième cimentier mondial derrière le Suisse Holderbank et le Britannique Blue Circle, et sept grands secteurs d'activité.

1) Ciments Béton France (27 % du C.A.)

La production cimentière offre l'exemple d'une industrie lourde et concentrée où la concurrence a progressivement cédé le pas à la planification.

La profession est actuellement composée de 5 groupes : Lafarge (35 % du marché et 55 % des exportations grâce à ses usines portuaires), les Ciments français (Poliet), Vicat, Origny (Holderbank) et Cedest (de Wendel), tous unis par des liens notoires.

Lafarge, par exemple, compense son absence dans l'Est par une participation de 25,4 % dans Cedest qui délègue en contrepartie un administrateur chez Lafarge.

Le groupe possédait également de multiples filiales communes avec les Ciments français auxquelles tendent à se substituer depuis quelques années des partages de territoire. En 1984, Lafarge a ainsi cédé sa participation de 50 % dans les Ciments de la Loire à Villiers-au-Bouin et reçu en échange deux centres de distribution à Lorient et Landerneau constituant des débouchés pour sa cimenterie de Saint-Pierre-la-Cour (Mayenne).

En outre, la profession, réunie au sein du Syndicat national des producteurs de chaux et ciments, a défini par elle-même une politique de fermeture d'usines et de réductions d'effectifs consécutive à une baisse de la consommation de près de 30 % entre 1974 et 1983. Ainsi, sur les 21 usines de Lafarge en 1981, trois ont été fermées : Lottinghen (Pas-de-Calais), Limay (Yvelines) et Cassis (Bouches-du-Rhône) ; la participation dans les Ciments de la Loire a été cédée ; et plusieurs usines ont été affectées par des réductions d'effectifs : Cruas (Ardèche), Haubourdin (Pas-de-Calais), Ranteil (Tarn)... Ces « ajustements » furent obtenus en grande partie par non-renouvellement, préretraites et mutations.

Lafarge a également beaucoup investi dans l'automatisation et la substitution du charbon au fuel lourd.

Par ailleurs, le groupe a suivi une politique d'intégration.

En amont :

- dans les granulats : prise de contrôle des Sablières de la Seine à la fin des années 70.

⁶ Lafarge est un lieu-dit situé sur la rive droite du Rhône, au sud du Teil en Ardèche.

En aval, dans

- les bétons prêts à l'emploi et les produits en béton (PPB) ;
- les mortiers et les enduits : Prolifix et Zyrd (1980), Chaux et ciments de Pamiers (1981) ;
- les adjuvants : Chryso (1981) ;
- les produits destinés aux travaux routiers : SEPR (1985).

Ces activités représentent désormais plus du tiers de Ciment Béton France.

Au total, cette division évoluant dans un marché organisé a très largement alimenté les bénéfices du groupe et permis de financer dans les années récentes le gros effort d'internationalisation et de reconversion.

2) Liants alumineux (3 % du C.A.)

Lafarge est le premier producteur mondial de ces produits inventés par l'entreprise au début du siècle. Usines : Le Teil, Fos, Dunkerque.

3) Plâtre (6 % du C.A.)

Première grande diversification du groupe avec pour principales étapes :

- 1931 : achat de Gypses et plâtres de France ;
- 1964 : PRÉGYPAN-RIGYPS (plaques de plâtre) à 60/20/20 avec National Gypsum (USA) et Clark and Ferm (G.-B.) ;
- 1972 : fusion Gypses et plâtres de France et Plâtrières du Vaucluse au sein des Plâtrières de France ;
- 1976 : absorption de RIGYPS-FRANCE et de PROMONTA (carreaux de plâtre) ;
- 1981 : regroupement de l'ensemble dans Plâtres Lafarge avec National Gypsum ;
- 1985 : prise de contrôle à 100 % de Plâtres Lafarge.

Premier producteur français avec 9 carrières de gypse, 11 usines à plâtre, 8 ateliers de carreaux et 3 usines de plaques.

4) Réfractaires (6 % du C.A.) :

En 1970, le groupe avait racheté 36 % de Carbonisation entreprise et céramique (CEC) à la Compagnie des Compteurs de Montrouge, laquelle avait présidé, en 1908, à la fondation de CEC. Ultérieurement, la participation de Lafarge fut portée à près de 100 %. CEC produisait alors des briques réfractaires dans six usines, construisait des incinérateurs d'ordures ménagères et des fours à coke, et possédait en outre quatre usines de céramique sanitaire.

En 1974, CEC fut scindée en deux entités : ALLIA-DOULTON pour le sanitaire et CEC-réfractaires et fours. Lafarge lança alors cette filiale dans une longue suite de rachats. Aux sociétés nordistes Fourmaintraux-Delassus et Produits réfractaires de Valenciennes, reprises dès 1965 et 1967, vinrent s'ajouter les sociétés Desmarquest (Évreux), Prost (Villers-Cotterêts, Langeais, Montguyon et Chomérac), Produits réfractaires basiques (Flaumont) et KER (Frontignan...). Enfin, en 1980, CEC fit plus que doubler sa taille en rachetant une grande partie des usines de la SEPR, filiale de Saint-Gobain (Médillac et Libos dans le Sud-Ouest ; Ambert, Lorette et Vénissieux dans la région lyonnaise, Provins réfractaires... puis Extéral à Chantillac en 1981).

À la suite de quoi, cet ensemble composé de vingt-deux usines et 3.566 salariés pour un chiffre d'affaires de 1,1 MdF, fut rebaptisé Lafarge réfractaires tandis que la branche « fours », amaigrie au fil des ans, était rapprochée d'autres actifs du groupe pour constituer une branche « ingénierie ».

Hélas, ce qui pouvait passer pour une apothéose précéda de peu la débâcle. À la tête d'un appareil de production atomisé et vieilli, Lafarge fut confronté à deux phénomènes :

- la crise de ses débouchés traditionnels : au premier chef, la sidérurgie mais aussi la pétrochimie, la verrerie, l'aluminium, les cimenteries et la céramique ;

— le report de la demande vers des produits plus sophistiqués : fibres céramiques, produits basiques, aluminés, isolants.

Sans transition, la société passa d'une ère de bénéfices modestes à d'énormes déficits (- 340 MF de 1981 à 1983). Dès 1982, Lafarge décidait la fermeture de cinq usines : Cinq-Mars-la-Pile (Indre-et-Loire), Alissas (Ardèche), Villers-Cotterêts (Aisne), Uzès (Gard) et Liverdun (Meurthe-et-Moselle). Deux autres étant touchées par des compressions : Libos (Lot-et-Garonne) et Plenet (Côtes-du-Nord). Fin 1983, l'effectif avait été réduit de 790 personnes.

Début 1984, Lafarge amorça sa retraite. L'usine d'Évreux (céramiques techniques Desmarquest) fut cédée à Péchiney, celle de Feignies, dans le Nord (alumine graphite), au groupe Vesuvius Crucible [groupe britannique Cookson]. Fin 1984, les unités de Flaumont (Nord), Breuillet (Essonne) et Soufflenheim (Bas-Rhin) furent rapprochées des usines de Longwy (Meurthe-et-Moselle) et d'Écuellen (Seine-et Marne) appartenant au groupe allemand Didier au sein d'une filiale commune dont Lafarge n'obtint que 40 %. Parallèlement, Lafarge rétrocéda à la SEPR les usines de Provins et Vénissieux et s'apprête à lui vendre, début 1986, ses trois usines de fibres de Lorette (Loire), Plenet (Côtes-du-Nord) et Ambert (Puy-de-Dôme).

Aboutissement logique, la branche réfractaires va être dissoute et ce qu'il en reste rapproché des fabrications de mortiers et d'adjuvants au sein d'une nouvelle division « Lafarge nouveaux matériaux ».

5) Sanitaire (6 % du C.A.)

Comme les réfractaires, l'activité sanitaire fut apportée au groupe par la CEC en 1970. Le bilan de quinze années de gestion par Lafarge paraît pour le moins mitigé. Vieux producteur de bidets et lavabos, la CEC s'appuyait sur deux usines : Digoïn (Saône-et-Loire) et La Villeneuve-au-Chêne (Aube). Ce potentiel avait été renforcé en 1965 par la reprise de l'usine Fourmaintraux, d'Alès, et, en 1970, par le rachat de la Compagnie générale du sanitaire à Limoges et des baignoires Polyroc à Vendôme.

Par ailleurs, la CEC avait acquis, en 1970, la majorité du fabricant allemand Keramag.

La société se lança également dans la robinetterie, notamment par le rachat en 1972 de la société Quéroy, de Breuil-le-Sec (Oise).

À l'initiative de Lafarge, cet ensemble fut isolé en 1974 sous le nom d'Allia et fusionné avec la société britannique Doulton (2/3 Lafarge — 1/3 Doulton).

Cependant, malgré une reconversion vers le haut de gamme et l'appel à des stylistes (Courrèges), l'entreprise allait être, elle aussi, durement touchée par la crise. La société a dû fermer 3 usines de céramique (2 en RFA et 1 en Grande-Bretagne) et se retirer de la robinetterie (arrêt de Robinetterie du Rhône et cession en 1982 de Quéroy au leader mondial American Standard). Entre 1977 et 1984, les effectifs sont passés de 3.900 à 2.500 salariés tandis que les ventes ont progressé nettement moins vite que l'inflation.

Après avoir pris le contrôle total de l'affaire en 1984, Lafarge a cédé en 1985 14 % du capital au Japonais Toto (possibilité d'aller à 40 %). Par cet accord, Allia espère bénéficier de l'expérience nipponne en matière de robotique et exporter vers le Sud-Est asiatique des produits complétant ceux de son partenaire.

6) Ingénierie

Après la fusion de Lafarge avec Coppée en 1980, le groupe rassembla ses différentes activités d'ingénierie dans une branche autonome. Lafarge apporta sa maîtrise des matériaux de construction, CEC son savoir-faire dans le domaine des cokeries pour la sidérurgie et Coppée ses activités dans les engrais, la pétrochimie, les plastiques, les équipements pétroliers off-shore, etc. Dès 1982-1983, Lafarge Études et conseils sombra dans les déficits et dut licencier 300 personnes sur 1.200. Comme Heurtey, Sofresid et autres Technip, la société accusait durement la baisse des investissements en

Europe et les revers habituels essuyés dans un tiers-monde en crise. Du moins sont-ce les raisons, jointes à la nécessité d'internationaliser son réseau, qui furent invoquées début 1984 pour justifier la cession de 70 % du capital au groupe Lavalin, de Montréal.

7) Biochimie (4 % du C.A.)

L'entrée de Lafarge dans la biochimie est consécutive au rapprochement avec le groupe belge Coppée en décembre 1980.

Fondée au milieu du XIX^e siècle par Évence Dieudonné Coppée, inventeur du four à coke vertical en 1851, cette firme multiplia les usines sidérurgiques en Belgique, dans la Russie tsariste et en Grande-Bretagne, avant de se lancer dans la production électrique et les engrais, puis de racheter la Raffinerie François (5.000 h de terres à betteraves dans la Somme).

C'est sur ce domaine, précisément à Nesle, que Coppée créa, vers 1962, la Société des produits organiques de Santerre, dite ORSAN (Coppée 66/Crédit agricole 34), en vue de produire du glutamate à base de mélasses de betteraves et de mystérieuses bactéries achetées à l'origine au Japonais Asahi — le glutamate étant un exhausteur de goût, c'est-à-dire un produit renforçant le goût naturel des aliments. Orsan couvre 50 % du marché européen et 10 % du marché mondial.

Fort de cette expérience concluante, ORSAN se lança en 1974 dans la lysine, un élément essentiel à l'alimentation animale, présent dans les tourteaux de soja importés mais absent des colza, tournesol et autre lupin made in Europe. À cette fin, Orsan créa à Amiens la société Eurolysine, à 50/50 avec le Japonais Ajinomoto. Fournissant les précieuses bactéries, celui-ci exigea à l'origine que la société se limite à l'Europe et à l'Afrique. Depuis lors, les relations sont devenues moins inégalitaires, Ajinomoto s'appuyant sur son partenaire pour limiter au maximum l'arrivée de nouveaux concurrents. Eurolysine détient actuellement le quart du marché mondial.

Enfin, après avoir cédé en 1982 au groupe Pernod Ricard les 2/3 d'une de ses créations, la société SIAS-MPA, spécialisée dans les préparations fruitières pour l'industrie laitière, Lafarge-Coppée a démarré en 1983 une nouvelle production à Nesle, l'acide aspartique, un édulcorant qui se substitue avantageusement à la saccharine (leadership mondial).

Parallèlement, Orsan s'est lancé dans l'industrie hautement stratégique des semences en prenant en 1981 une participation de 10 % (portée en 1985 à 39 %) dans Claeys-Luck, l'un des premiers semenciers français.

8) Lafarge-Emballages (Lafarge 66/Union Camp USA 34)

Comme la plupart des cimentiers, Lafarge s'intéressa à l'emballage et constitua à partir de 1956 un ensemble de première importance (1.600 salariés, 1^{er} fabricant français de sacs en papier, 3^e producteur de carton ondulé). En 1979, le groupe entreprit de vendre cette filiale au Suédois Billerud. Face à l'opposition du pouvoir libéral avancé de l'époque, la Cellulose du pin (groupe Saint-Gobain) l'emporta finalement en 1980.

INTERNATIONAL

Lafarge réalise les deux tiers de son chiffre d'affaires et emploie plus d'un salarié sur deux à l'étranger.

L'activité la plus internationalisée est la branche cimentière, implantée principalement en Afrique, en Amérique du Nord et au Brésil. Elle représente à elle seule les trois quarts des effectifs étrangers :

— Afrique : Lafarge possède des intérêts significatifs dans trois cimenteries marocaines (Casablanca, Meknès et Marrakech) et a construit ces dernières années une

cimenterie au Cameroun, s'ajoutant à un centre de broyage de clinker, et une autre au Gabon, s'ajoutant à deux stations de broyage.

En revanche, les nationalisations ont bouté Lafarge hors d'Algérie où la société s'était implantée dès 1900 et avait exploité jusqu'à quatre cimenteries (Nord-Africaine des ciments Lafarge et Ciments artificiels d'Oranie). Le groupe a également quitté le Sénégal et la Côte d'Ivoire à la fin des années 1970 et fermé sa station de broyage de La Réunion en 1982.

— Europe : après liquidation de ses intérêts espagnols et britanniques la fin des années 1970, le groupe ne possède plus que les deux tiers d'une grosse cimenterie ouest-allemande acquise en 1976.

— Amérique du Nord : implanté au Canada depuis 1955-1956, Lafarge y occupe désormais la première place avec 9 cimenteries et des activités complémentaires lancées dès 1961 qui représentent aujourd'hui une part prépondérante des ventes (50 centrales à béton, 21 carrières, plusieurs usines de produits en béton et d'asphalte).

Ayant épuisé ses possibilités de développement au Canada, Lafarge attaqua les États-Unis, 3^e marché mondial après l'URSS et le Japon. Après rachat d'une carrière de granulats dans le nord-ouest du pays (1961) et acquisition d'une cimenterie dans l'Alabama (1974), le groupe prit le contrôle en 1981 de General Portland, n° 2 américain avec 10 usines et 7 % du marché. Cet ensemble fut complété mi-1985 par l'acquisition, en échange d'actions Lafarge, de 12 centres de distribution de ciment auprès de National Gypsum.

Afin d'accéder à Wall Street, l'ensemble des actifs cimentiers nord-américains a été placé sous l'égide de Lafarge Corporation (Lafarge-Coppée 56,6 %), établie à Dallas.

— Brésil : présent dans ce pays depuis la fin des années 1950, Lafarge y occupe la 4^e place depuis le regroupement en 1979 de ses actifs avec ceux de Lone Star, 1^{er} cimentier américain (filiale commune à 52/48). La crise a contraint le groupe à fermer une de ses cinq cimenteries et à licencier une grande partie du personnel (1.100 salariés en 1983 contre 1.870 en 1980).

Lafarge possède également une cimenterie au Venezuela et 2 stations de broyage à la Guadeloupe et à la Martinique (Ciments antillais).

Situation plus contrastée pour les autres branches.

La division alumineux comprend une usine en Grande-Bretagne, une usine et un centre de broyage aux États-Unis en association avec Lone Star, une station de broyage au Brésil (fermée en 1982) et une autre en Afrique du Sud (accords en cours avec l'Australie).

Le plâtre reste dans les limites françaises.

La division sanitaire a dû revendre la société Rokal, deuxième robinetier allemand, racheté en 1971, fermer deux usines sur 4 en RFA, 1 sur 4 en Grande-Bretagne et céder son usine brésilienne en 1981.

La division réfractaires, après vente en 1982 de deux usines hollandaises à un industriel local, possédait encore deux usines en Grande-Bretagne et en Suède.

La branche biochimie enfin est en cours d'internationalisation rapide. En 1989, elle a fait l'acquisition de Wilson Hybrids dans l'Iowa (semences de maïs et d'orge) et de trois filiales de Celanese : Harris, Moran (semences potagères et florales) et Celpril (enrobage susceptible de fixer les engrais et les insecticides sur la graine). En 1985, elle a racheté Western Plant Breeder dans l'Arizona (blés et orges). En outre, Orsan participe avec Elf-Aquitaine à deux sociétés de capital-risque constituées aux États-Unis et à Singapour sous l'égide du Crédit agricole, et Claeys-Luck a fait l'acquisition en février 1986 du groupe Agrar, 1^{er} semencier espagnol.

CAPITAL

Le conseil d'administration traduit une certaine pérennité de la famille Lafarge. Maurice Pavin de Lafarge fut administrateur jusqu'à sa disparition à la fin des années 1970. Allamel de Bournet, autre membre de la famille, le fut de 1947 à 1981. À cette date, il fut remplacé par Raphaël de Lafarge, fils aîné du premier cité. En outre, le père de Jean François, actuel vice-P-DG, fut lui-même président d'honneur du groupe.

Plusieurs autres dynasties sont représentées au conseil : Évence Coppée et M^{me} Le Hodey (Coppée) ; Pierre Decoster jusqu'en 1981, héritier de la Banque Scalbert et des Ciments du Nord ; P. Célier, de la famille de Wendel, représentant Cedest ; ou Pierre de Vogüé, représentant depuis 1984 les Assurances Abeille et Paix du groupe Suez, en remplacement de Robert Gachet.

À noter également, le maintien de Roger Martin et de Jean-Maxime Lévêque, anciens patrons de Saint-Gobain et du CCF.

Le capital serait réparti à raison de 60/40 entre 60.000 personnes privées et des institutionnels. La société est cotée à Paris, Düsseldorf, Francfort, Londres et Casablanca. Sa filiale Lafarge Corp. est cotée à Wall Street.

Le groupe Lafarge exerce, ou a exercé, quatre activités différentes dans la région.

❑ Ciments Bétons France

Le Poitou-Charentes possède trois cimenteries. Deux appartiennent au groupe Poliet/Ciments Français (orbite Paribas) : celle d'Airvault dans le nord des Deux-Sèvres, et celle de Bussac dans le sud de la Charente-Maritime. La troisième appartient à Lafarge : elle est située au sud d'Angoulême, sur la commune de La Couronne, entre la voie ferrée Paris-Bordeaux et la RN 10.

Créée entre les deux guerres et pourvue d'une petite cité ouvrière, elle emploie 150 personnes. De gros investissements ont permis de réduire ses émissions de poussière, de la convertir au charbon à la mi-1981 et d'automatiser ses équipements (ensachage et palettisation automatiques...).

En aval, Lafarge a délaissé depuis 1982 la Charente-Maritime, notamment en démantelant les 8 silos de 22 m. de haut installés à La Rochelle, près du bassin des chalutiers — pour se concentrer sur la Charente — avec Béton Chantier à L'Isle-d'Espagnac, Chabanais et Cognac-Merpins — et sur la Vienne, avec Béton Chantier de l'Ouest à Poitiers-Biard.

À noter que la société Mouth-Viroulaud, de Cognac-Merpins, fabrique des produits en béton sous l'étiquette PPB, commune à Lafarge et à Valeo.

❑ Plâtres :

En 1976, Lafarge racheta la société PROMONTA qui possédait un atelier de carreaux de plâtre dans le Cognaçais, sur le bassin de gypse de Cherves-Richemont, commune de Nercillac. Une vingtaine de personnes.

r 3. — Liants alumineux

En 1980, Lafarge reprenait à la Société européenne de produits réfractaires (Saint-Gobain) l'entreprise Extéral de Chantillac, dans le Sud-Charente. Celle-ci employait 98 salariés à la production d'argiles réfractaires à l'état brut ou calciné, utilisés en liaison avec les liants alumineux.

En 1982, Extéral était fusionnée avec une entreprise voisine, la SARCA, d'Oriolles, contrôlée par Imétal (ex-filiale de Rothschild passée depuis 1982 dans l'orbite de la Cogéma et de l'Erap). La nouvelle entité, dite SARCAL, étant partagée à 55/45 entre Imétal et Lafarge.

En 1984, Imétal a racheté la participation de Lafarge pour céder ensuite 35 % du capital à une société voisine, indépendante et dynamique, l'AGS de Montguyon en Charente-Maritime (1985).

(Chantillac et Oriolles se trouvent de part et d'autre de la RN 10, à une vingtaine de km au sud de Barbezieux. Cette région boisée est littéralement ravagée par les carrières d'argile dont une petite partie seulement a été réaménagée après la fin de l'exploitation).

❑ Réfractaires

La société Carbonisation entreprise et céramique, rachetée en 1971, possédait une petite usine de réfractaires à Montendre, dans le Sud de la Charente-Maritime. Cette usine, qui avait employé plus de 50 personnes, licencia ses 35 derniers salariés en 1981.

Un supermarché Coop a été construit sur le terrain qu'elle occupait, à proximité de l'usine Morgan Crucible.

LA ROCHETTE CENPA

Dans le domaine du papier-carton, un désastre peut en cacher un autre.

On a beaucoup parlé de La Chapelle-Darblay mais très peu de La Rochette CENPA.

Cette société se présente pourtant comme le premier producteur de pâte de la CEE et compte parmi les principales entreprises françaises de papier-carton.

Or, entre 1977 et 1984, elle a réduit ses effectifs de 70 % et accumulé plus d'un milliard de déficit. Au 31-12-84, malgré plusieurs renflouements, ses capitaux propres étaient négatifs de 500 MF.

La question se pose sérieusement : peut-on faire pire ?

C.A. 1984 : 1,75 MdF. Résultat : - 329 MF. 2.150 salariés.

— Division pâte à papier : la Cellulose du Rhône et d'Aquitaine (CDRA)

En 1981, La Rochette a remplacé sa vieille usine de Tarascon par une nouvelle unité d'une capacité supérieure (240.000 contre 90.000 t. avec un effectif à peu près stable à plus de 400 personnes). La même année, elle a racheté une usine à Saint-Gaudens sur les décombres du Groupement européen de la cellulose. Étant donné l'ampleur des concours financiers nécessaires à ces opérations, La Rochette ne possédait plus que 39 % de la CDRA, le Crédit agricole et Paribas possédant 25 % chacun et Elf 9 %.

Industrie extrêmement lourde, la pâte est soumise aux surcapacités cycliques du marché nord-américain. Au cours des dernières années, la hausse du dollar a permis à la plupart des grands producteurs français — la Cellulose du pin, Aussédats-Rey, Béghin-Say... — de rétablir et d'améliorer leur situation. Grâce à cette conjoncture favorable, la CDRA a pu atteindre l'équilibre en 1984 (+ 207 MF) après plusieurs années de perte. La conjoncture s'est à nouveau sérieusement dégradée en 1985.

À noter qu'après l'échec en 1981 de Transylva qui associait La Cellulose à une vingtaine de scieries auvergnates pour la récupération de déchets de résineux, la CDRA a racheté en 1984 à La Rochette le groupe Soulier, spécialisé dans la récupération de vieux papiers.

— Division papier-carton

Ce secteur est le plus touché par la restructuration.

— carton : en voie d'abandon. L'usine de La Rochette-Hermitage en Savoie (38 % de la production nationale de carton en continu et 58 % de la production nationale de carton pour boîtes pliantes en 1981) a été vendue en 1984 à un membre de la famille du fondateur, puis **récupérée en 1985 par le groupe canadien Cascades**.

L'usine de Blendecques (Pas-de-Calais) est en cours de cession.

— papiers pour ondulés : usine principale à Vénizel (Aisne).

— carton ondulé et caisseries : concentration sur Vénizel, Doullens (Somme) et Durtal (Sarthe). Cession en 1984 des caisseries de Sorgues et de Villognon.

Développement du tube à Pontcharra (Isère) et Schweighouse (Bas-Rhin). (le tube sert principalement à enrouler les tissus).

— emballage alimentaire : cession en 1981 des Papeteries de Novillars (Doubs) et concentration sur Schweighouse.

— papier impression-écriture : fermeture en 1981 de l'usine de Pontet (Vaucluse) après reconversion ratée dans le papier pour photocopie.

La Rochette contrôle également des sacheries, notamment la SONALISAC qui possède une unité à Beautiran (Gironde).

L'effectif global est passé de 7.300 salariés en 1977 à 2.150 (hors CDRA) en 1984.

INTERNATIONAL

La Rochette exporte environ 20 % de sa production mais n'a plus d'implantations à l'étranger. Son usine de Baba Ali en Algérie, créée en 1949, fut confisquée en 1971 et, la même année, le groupe se désengagea du Maroc. En 1983, il a cédé ses participations dans deux caisseries, la STEM à Tunis (57,5 %) et La Rochette-Dakar (86 %).

CAPITAL

L'actionnaire principal est le groupe américain Saint-Regis (28 %), ce qui explique que la direction soit assurée, depuis 1980, par Jean-Marie Tiné, qui a occupé de hautes fonctions chez Pullman. Les autres actionnaires sont le Crédit agricole (environ 20 %), Paribas (17,9 %) et la famille Franck (fondatrice).

□ Papeterie de Villognon :

Cette usine se trouve au bord de la Charente, à mi-distance d'Angoulême et de Ruffec. Elle fut construite après la Première Guerre mondiale par un homme qui, faute de fonds pour l'achever et la mettre en route, dut faire appel à des châtelains des environs.

Au moment de sa reprise par La Rochette-CENPA, le 1^{er} janvier 1975, elle comptait encore quelque 250 salariés qui utilisaient un matériel invraisemblablement vétuste : la machine à papier n'avait qu'1,60 m de lèze et une avance de 36 m/mn, contre 5 m de lèze et 400 m/mn à Vénizel. La Rochette stoppa donc la production de papier pour développer la fabrication de caisses en carton.

En 1982, l'effectif était redescendu à 185 personnes pour une production de 18.000 t. (contre 12.500 en 1975).

Après une nouvelle réduction ayant ramené l'effectif à 135 personnes, La Rochette préféra céder cette usine en 1984 à un particulier, Michel Merle, sans avoir pu atteindre l'objectif de 26.000 t. qu'elle s'était fixée.

LEGRAND

À l'ombre des géants CGE et Thomson,
en compagnie des Merlin-Gérin, Télémécanique et autres Leroy-Somer, une petite firme limougeaude est parvenue à se faire une place au soleil. Son royaume : le petit appareillage électrique. Sa religion : la robotisation et les méthodes japonaises.

C.A. 1984 : 3,4 MdF. Résultat : 135 MF. 11.500 salariés.

Limoges 1949 : le feu ravage les trois quarts d'une usine créée quatre-vingt quatre ans plus tôt par Betoulle et Legrand. La fabrication de porcelaine de table n'y reprendra jamais plus. Motif : après avoir racheté la totalité de l'affaire, Frédéric Legrand s'est associé en 1919 à un petit fabricant local d'interrupteurs qui utilisait auparavant de la porcelaine allemande. Cette production est encore marginale. Mais Legrand a été repris en 1944 par deux jeunes rejetons de la bourgeoisie du Nord, frais émoulus de l'École des hautes études industrielles de Lille. Ils décident de convertir la firme à l'appareillage électrique basse tension.

On est en pleine phase de reconstruction. Le confort s'améliore. La consommation d'électricité augmente. Ses usages vont se diversifier de plus en plus. Legrand mise sur le commercial, « pousse » les ventes chez les grossistes, « tire » la demande par les installateurs, « lubrifie » en informant les architectes, les services spécialisés des grandes entreprises et des administrations... Bref, la firme entre dans un cercle vertueux : les séries s'allongent, la production se mécanise, les gammes s'élargissent.

Legrand multiplie les usines et s'impose progressivement comme un pôle naturel de restructuration dans une industrie de main-d'œuvre morcelée en petites entreprises familiales spécialisées.

Ainsi commença une spectaculaire rafle de sociétés.

Beaucoup n'employaient qu'une centaine de salariés, voire moins : CENI à Bagnolet (1973), Capelin à Fontenay-sous-Bois, SARLAM près de Chartres (1977), LAMPYRE dans les Vosges (1979), SRTE à Lille (1980), SET à Alfortville, PERFECLAIR à Paris et Noisy-le-Sec (1981), MAPELEC (1982).

Quelques-unes tournaient autour de 200 personnes comme les transformateurs DERI à Massy et Lamotte-Beuvron (1979) AUPEM à Gien (1981), PLANET-WATTOHM et CIE à Senlis (1982) ou CATU en région parisienne (1984).

Les plus gros morceaux furent INOVAC dans la Sarthe, 350 salariés, le groupe Martin et Lunel, 600 personnes (1974) et surtout le groupe Arnould-FAE et sa filiale SUTE, 1.100 salariés, racheté en 1980 à la Compagnie générale d'électricité.

Compte tenu des gains de productivité résultant de la robotisation, des regroupements d'activités et des spécialisations d'usines, ces multiples absorptions ne se sont traduites, depuis 1983, que par une très légère augmentation de l'effectif français total (environ 9.000 personnes en 1984).

Actuellement, le groupe propose plus de 6.000 références classées autour de quelques grandes fonctions :

- protection : fusibles, disjoncteurs ;
- commutation : interrupteurs, prises, variateurs de lumière, minuterie, télécommande à infrarouge ;
- signalisation : carillons, sonneries, blocs lumineux « sortie de secours » ;
- sécurité : alarmes, sirènes, détections de fumée et de bruit ;

— branchement, connexion et dérivation : armoires, plinthes préfabriquées, bornes, barrettes, colliers ;

— matériels pour installations industrielles et atmosphères explosibles.

Cette vaste gamme permet à Legrand d'occuper environ le tiers du marché français, part qui, à l'évidence, peut être encore accrue. Cependant, compte tenu des prix élevés pratiqués par les constructeurs français, justifiés paraît-il par des normes de qualité supérieures, la part des importations a doublé depuis 1975 (12 % en 1975, 23,5 % en 1983).

INTERNATIONAL

Fin 1984, Legrand réalisait 40 % de ses ventes à l'étranger (contre 10 % en 1973) et employait 3.200 personnes hors de France.

Ces résultats récompensent un effort méthodique qui s'est traduit d'une part par la création de filiales commerciales à partir de 1966 et qui a permis, d'autre part, à Legrand de s'implanter industriellement dans 16 pays en l'espace d'une quinzaine d'années. Certes, beaucoup de ces filiales productives, créées par le groupe et plus ou moins limitées à des tâches de montage de composants importés, n'ont qu'une taille assez faible. Mais d'autres, généralement des sociétés indigènes rachetées, possèdent une dimension respectable, de l'ordre de 700 personnes aux États-Unis, 600 au Brésil, 500 en Iran, 450 en R.F.A., 350 au Portugal et 320 en Autriche. On note d'ailleurs un début de spécialisation internationale et l'existence d'échanges entre filiales non-françaises, ce qui est généralement considéré comme un signe de maturité.

Voici la chronologie des implantations industrielles hors de France :

- Espagne : création d'un atelier à Torrejon, près de Madrid (1970) ;
- Iran : 40 % d'ALBORZ (1975) ;
- Suisse : rachat du département appareillage de XAMAX A.G. à Zurich (1976) ;
- Brésil : rachat de PIAL à São-Paulo (1977-1979) ;
- Maroc : création d'un petit atelier, la SIMAPEL à Casablanca (1977), faisant suite à un comptoir d'importation fondé en 1948 ;
- R.F.A. : 77 % de WEG en Wesphalie (1978) ;
- Autriche : MPE (1977) et KRUPKA (1980) ;
- Mexique : OTESA (1979). Démarrage difficile d'une nouvelle usine à la suite de restrictions à l'importation (1982-84) ;
- Tunisie : 95 % de la STAIE (1979) ;
- Grande-Bretagne : rachat à General Electric de la firme CONTOUR. Nouvelle usine près de Londres en 1982 ;
- Portugal : J.-B. CORSINO à Lisbonne (1981) ;
- Grèce : NGT (1981) ;
- P.-B. : HEKKENS (1983) ;
- Irlande : création d'une filiale locale (1984) ;
- USA : rachat de PASS AND SEYMOUR (1984). Deux usines sur les côtes est et ouest. Filiale de montage et de distribution au CANADA.

Grâce à quoi, Legrand détient 60 % du marché brésilien, 50 % en Autriche, 25 % en Grèce et au Portugal, 10 % en Belgique, en Italie et en Suisse, la 3^e place en Espagne, la 5^e aux États-Unis.

...

Les ventes étrangères se répartissent entre l'Europe : 48 %, l'Amérique du Nord : 31 % et le reste du monde.

CAPITAL

Les deux fondateurs du Legrand new-look sont Pierre Verspieren et son beau-frère, Édouard Decoster. Le premier est le fils d'un assureur qui avait fondé la Lloyd Continental avant la Première Guerre. Sa mère était née Dewavrin. C'était le commerçant et le financier du duo. Depuis sa mort en 1983, le poste de PDG est occupé par Decoster, l'industriel. Celui-ci descend d'un négociant en produits chimiques et d'une dame née Scalbert.

Ses deux frères occupent, ou ont occupé, différents postes de direction à la Banque Scalbert (bien connue de Robert Fossaert...), à la Société française de Réassurances, chez Lafarge, etc.

Ces familles, principalement les Verspieren, détiennent encore la moitié du capital. Elles ont également conservé la réalité du pouvoir grâce à l'émission d'actions à dividende prioritaire (sans droits de vote). Le conseil comprend trois Decoster, six Verspieren ainsi que François Grappotte, ancien vice-P.-D.G. de la Compagnie électromécanique, recruté après le décès de Pierre Verspieren. Les salariés possèdent environ 5 % du capital (hors fonds commun de placement).

❑ Davaye à Confolens et Chabanais (Charente)

Davaye, filiale à 100 %, de Legrand, ce sont les « usines à la campagne » du groupe limougeaud, des usines qui ont pris le relais du travail à domicile distribué par la ganterie ou par Legrand lui-même. Dix en tout, réparties dans :

— le sud et l'ouest de la Haute-Vienne : Chalus (x 2), Saint-Germain-les-Belles, Rochechouart et Saint-Junien ;

— le nord-ouest de la Corrèze : Lubersac et Uzerche ;

— et l'est de la Charente : Confolens et Chabanais.

Au total, 1.300 personnes travaillant exclusivement pour Legrand à des tâches de moulage d'articles en plastique et d'assemblage de pièces primaires.

Davaye emploie un personnel à 70 % féminin et représente une manne financière pour les ménages et les communes. Mais c'est au prix d'un travail d'O.S. déqualifié et répétitif avec des cadences réputées pour leur dureté.

À Chabanais, entre les Papeteries d'Exideuil et l'usine Aussédats-Rey de Saillat, Davaye est le premier employeur local à égalité avec les Papeteries Léon Clergeau (environ 150 personnes chacun).

À Confolens, avec un effectif approchant 200 salariés, Davaye est aussi le premier employeur privé, loin devant l'usine de meubles Valbois, la Socométa (Leroy-Somer) ou la confection.

À l'image du groupe Legrand, l'usine confolentaise est très intégrée, avec trois ateliers complémentaires pour l'injection, le moulage et la mécanique.

Depuis 1982, ces opérations, autrefois étanches, ont été regroupées sur des chaînes intégrées et automatisées permettant d'éviter le transport, de diminuer les stocks et d'éliminer les temps morts. La surveillance devient le travail prédominant des ouvrières. L'horaire hebdomadaire a été ramené à 30 heures en 5 x 6 de façon à maintenir l'emploi tout en augmentant le temps d'utilisation des machines (2 x 6 par jour).

❑ Alidogel/Alidofrais (INTERGEL-BELOUGA)

La famille Verspieren représente le seul lien entre cette édifiante affaire et le groupe Legrand.

L'entreprise Alidogel/Alidofrais de Mignaloux-Beauvoir, près Poitiers, trouve son origine dans une activité de distribution de lait à domicile comme il en existait couramment avant guerre. Quelques personnes alimentaient ainsi les habitants de Poitiers après avoir collecté le lait dans les fermes environnantes. Après guerre, gênée par cette concurrence, la Coopérative Mélusine de Cloué proposa à un de ces collecteurs-revendeurs, Guérin, de lui fournir du lait préalablement pasteurisé et en fonction exacte de ses besoins. M. Guérin se consacra donc uniquement à la

distribution et peu à peu, sous sa conduite, puis celle de ses deux fils, François et Pierre, l'affaire prit une extension importante.

En 1971, l'entreprise Guérin Frères SA comptait une douzaine de camions Alido (alimentation à domicile), une crèmerie-restaurant au centre-ville (Le Calendos, le Grill'Boeuf) et deux crèmeries sur la récente Z.U.P. des Couronneries (Le Calendos et La Fromagerie).

Dans les années 1970, le groupe se scinda en deux branches :

— Alidofrais, SA au capital de 1.244.000 F avec François Guérin, président ; Pierre Guérin, administrateur-directeur général adjoint, et Arnaud Derville, DGA. : distribution à domicile de produits laitiers, boucherie, charcuterie. Siège à Mignaloux, dépôt à Parthenay.

— Alidogel, SA au capital de 2.280.000 F, présidée par Derville avec P. Guérin comme DGA. Cette société exerçait en propre une activité de vente de surgelés à domicile utilisant à cette fin trois méthodes : la chine, les représentants et les commandes téléphoniques. Elle possédait également un réseau de magasins à l'enseigne Belouga (Champniers, Parthenay, Poitiers, Châtelleraut, Limoges...). D'autre part, elle contrôlait la société Vegel de Vichy, connue sous la marque Intergel et pratiquant elle aussi la vente de surgelés en magasins et à domicile (points de vente à Vichy, Moulins et Montluçon (x 2), Bourges, Clermont-Ferrand, Nevers et Roanne).

Alidogel possédait au total 120 camions frigorifiques sillonnant 18 départements.

Cependant, à la fin d'avril 1983, les frères Guérin démissionnèrent de toutes leurs fonctions, laissant les conseils entre les mains de Derville et de son beau-père, Pierre Verspieren (P.-D.G. de Legrand), remplacé après son décès par ses enfants, Pascale (M^{me} Derville) et Jean-Pierre (administrateur de Legrand).

Dès juin, les frères Guérin ouvraient à La Rochelle-Puilboreau un dépôt-vente de surgelés avec 14 véhicules pour sillonner les Charentes et une partie des Deux-Sèvres et de la Vendée.

La GFD-Gelfédis, leader départemental dans cette spécialité, venait à peine de déposer son bilan en licenciant ses 55 salariés.

En décembre 1983, les frères Guérin inauguraient un nouvel établissement à Poitiers, composé d'un atelier de découpe de viandes et d'un magasin de vente de surgelés.

Pour ces deux investissements (2,8 et 2,5 M.F. correspondant à 18 et 16 emplois), les Guérin reçurent avec l'aide technique de la mairie de Poitiers, une prime régionale à la création d'entreprises de 150.000 F et une prime d'aménagement du territoire de 902.700 F.

Fin 1984, l'entreprise avait porté son effectif à 44 personnes et s'apprêtait à ouvrir un nouveau dépôt-vente à Angoulême et à racheter un concurrent à Châtelleraut (Kordia).

Malheureusement, comme chacun sait (ou feint d'ignorer), la création d'emplois est un exercice hautement aléatoire dans les secteurs les plus concurrentiels. Or, les capitaux affluent spontanément sur le marché des surgelés que se disputent âprement les grandes surfaces et les spécialistes. Plusieurs sociétés de surgelés sont cotées en Bourse, notamment Gel 2000 et Picard-Surgelés. Comme le marché n'est pas extensible à l'infini, bien que sa croissance reste encore forte, les faillites n'y sont pas rares.

C'est ainsi qu'on apprenait début 1985 le dépôt de bilan du groupe Alidogel entraînant le licenciement de ses quelque 180 employés dont une soixantaine dans la Vienne. Trois mois plus tard, Alidogel-Poitiers et les magasins Belouga étaient repris avec une trentaine de personnes par le groupe Toupargel-Gel Isère de Dardilly dans le Rhône (180 salariés. Dépôts à Lyon, Grenoble et Annecy). À noter que la presse locale, étrangement elliptique, n'a établi aucun rapport entre Alidogel, Guérin et les Verspieren.

MANITOU

Depuis le début des années 1970, le marché mondial du chariot élévateur (environ 350.000 machines/an) est le théâtre d'une gigantesque bataille dont les répercussions n'ont pas épargné le Poitou-Charentes.

Les constructeurs japonais, utilisant les méthodes qui leur ont si bien réussi dans l'automobile, sont devenus les premiers producteurs mondiaux avec environ 100.000 machines/an, cela grâce à TOYOTA (leader occidental), DATSUN-NISSAN, SUMITOMO, MITSUBISHI et autres KOMATSU. Cette offensive fut ressentie d'autant plus durement qu'à la suite de la baisse des investissements industriels et du marasme du bâtiment, le marché connut une récession particulièrement sévère en 1980-1983. Au cours de la seule année 1981, la production chuta de 35 % aux États-Unis, de 25 % en Europe et de 15 % au Japon.

L'Américain CLARCK-MICHIGAN, 2^e occidentale, dut procéder à de profondes restructurations, à l'instar de la firme HYSTER, de Portland (Oregon), passée maître dans l'art de jouer les pays les uns contre les autres pour obtenir le maximum de concessions salariales et de subventions.

Le groupe OTIS (United Technologies) a vendu sa filiale BAKER, de Cleveland, à l'Allemand LINDE-GULDNER. EATON, enfin, a filialisé son activité chariot pour s'en débarrasser et vendu son usine ouest-allemande à la société JUNGHEINRICH (« MIC »), qui l'a aussitôt fermée.

L'industrie ouest-européenne, plus morcelée que ses rivales américaine et japonaise, est, elle aussi, entrée dans l'ère des grandes manœuvres. En reprenant le groupe STILL, de Hambourg, LINDE est devenu le premier producteur européen devant l'Italien FIAT-OM, le français FENWICK, les Anglais LANSING et LANCER-BOSS, etc.

Dans ce contexte, l'industrie "française", ou ce qu'il en reste, n'a pas de quoi pavoiser. Sombrant dans les déficits, l'ex-leader FENWICK dut se mettre en quête d'un repreneur dès 1981 (C.A. 1981 : 730 MF. Déficit : 23,5 MF après abandon de créances de près de 40 MF). À la suite du rejet des propositions du Bulgare BALKANCAR et de l'Anglais LANCER-BOSS, et après rejet de la solution « nationale » (fusion avec MATRAL-SAXBY, filiale de OTIS), FENWICK MANUTENTION fut finalement repris en location-gérance, le 1^{er} juillet 1983, par une société composée de LINDE (34 %), FENWICK SA (32 %) et l'IDI (Institut de développement industriel). La société n'employait plus alors que 1.550 personnes contre 1.830 en 1977. Après un nouvel exercice catastrophique, FENWICK MANUTENTION fut mis en règlement judiciaire en juillet 1984 et donné en location-gérance à LINDE. Le groupe allemand ferma l'usine de Troyes, concentra la production à Châtelleraut et fusionna les deux réseaux commerciaux. L'opération se solda par une perte de 800 emplois. En mai 1985, la société était rachetée à 100 % par LINDE.

D'autre part, SAXBY, n° 3 français, n'affiche pas des résultats plus brillants. En 1983, le gouvernement a opposé son veto à une fusion avec LANCER BOSS. Depuis lors, la société a licencié 300 personnes et fermé deux usines pour concentrer sa production à Montataire (Oise). Les pertes atteignaient encore 35 MF en 1984 et une nouvelle tentative de cession, cette fois au Britannique LANSING, a échoué en 1985.

Dans ces conditions, et malgré un exercice 1984 exceptionnellement difficile, la firme MANITOU ne s'en sort pas mal avec une place de leader mondial du chariot tous terrains, un chiffre d'affaires de 850 MF (contre 620 à FENWICK-LINDE et 340 à SAXBY), un résultat de 6 MF et des effectifs de 1.100 personnes.

C'est en 1938 que Marcel Braud quitta l'entreprise familiale pour créer une fabrique d'aliments du bétail à Ancenis (Loire-Atlantique). Après sa démobilisation, il s'engagea dans la Résistance tout en préparant en cachette, avec un dessinateur et un maître-ouvrier, des modèles et prototypes de bétonnières, de grues et de presses à parpaings.

Début 1944, tout était prêt. Hélas, Marcel Braud mourut les armes à la main, le jour de l'arrivée des Américains à Ancenis.

Tout en poursuivant l'affaire d'alimentation animale et de négoce de grains, sa veuve fonda alors les Éts Braud Mécanique Générale, recruta un ingénieur et commença à fabriquer les modèles mis au point par son mari. Les besoins étaient tels que le succès fut immédiat. En 1945, à la Foire de Paris, la société rafla pour deux ans de commandes. Cependant, l'entreprise ne passa au stade industriel qu'en 1953 avec la fondation de la société Braud-Faucheux.

C'est en 1957 seulement que Marcel Braud, successeur de son père, étudia et réalisa un chariot-élévateur tous terrains sur châssis de dumper (benne basculante automotrice). L'engin sera fabriqué en série sur la base de tracteurs International Harvester inversés et dotés, à ce qui devient l'avant, d'un mât élévateur. Cette machine reçut en 1958 le nom de Manitou. Elle révolutionna le travail sur les chantiers et chez les marchands de matériaux où toute la manutention s'accomplissait auparavant à la main. (Un chauffeur nous a raconté comment, après la guerre, il arrivait sur les chantiers avec ses kils de rouge pour convaincre quelques maçons rétifs de l'aider à décharger ses tuiles une à une).

En 1961, Braud-Faucheux fêta son 500^e Manitou dont 60 à l'exportation. En 1969, l'entreprise d'Ancenis sortit son 10.000^e chariot, sa 10.000^e grue et sa 32.000^e bétonnière. L'année suivante, Marcel Braud prit la présidence et entreprit la construction d'une grande usine moderne en zone industrielle. La croissance s'accéléra : le 30.000^e Manitou fut atteint en 1976 le 50.000^e en 1980 et le 60.000^e en 1983.

Au fil des ans, la firme absorba les *dumpers* OUDIN dans la Vienne, les grues CADILLON en Saône-et-Loire et la Compagnie de Manutention du Nord à Haspres (59).

Confronté à la récession ancienne et durable du marché du bâtiment, Manitou dut élargir sa gamme, concevoir de nouvelles versions — chariots à quatre roues motrices, à châssis articulé, à bras télescopique — et multiplier les accessoires : godets, pinces, pelle mécanique à l'arrière...

Malgré l'effort de diversification, le BTP représente encore en 1983 la moitié des marchés avec les entreprises (28 %), les fabricants et négociants de matériaux (12 %) et la location (11,5 %). Les autres débouchés sont l'agriculture (18,5 %), le bois (14 %) et l'industrie (8 %), où le groupe cherche à élargir sa part face aux spécialistes du chariot de magasinage

Les ventes sont passées de 430 MF en 1977 à 850 MF en 1984.

Le tableau présente cependant quelques ombres :

D'abord, Manitou utilise une grande quantité de composants étrangers, ce qui relativise quelque peu ses performances à l'exportation (moteurs Deutz et Perkins, ponts hydrauliques, etc.).

Ensuite, l'entreprise assure l'importation en France des chariots industriels Toyota. Après s'être heurtée à diverses entraves politico-douanières, la firme a manifesté l'intention d'intégrer, à l'avenir, une partie de leur fabrication.

Par ailleurs, la société produit de moins en moins de bétonnières et de grues. En 1984, elle a dû déposer le bilan de sa filiale CADILLON, spécialisée dans les grues rapidement montables (211 personnes). Et en 1985, elle a procédé à la fermeture de l'usine de la Compagnie de Manutention du Nord, d'Haspres, qui fabriquait des accessoires, des mâts de levage et des chariots pour le groupe (56 salariés).

Compte tenu d'autres suppressions d'emplois consécutives à des investissements de productivité, les effectifs salariés sont tombés de près de 1.300 en 1982 à environ 1.000 fin 1985.

Il ne fait pas de doute que les prochaines années seront décisives pour Manitou et que seuls de très gros investissements industriels et commerciaux du type de ceux consentis par Linde à Châtellerault, permettront à la firme de survivre à l'an 2000.

INTERNATIONAL

Pour la première fois en 1984, Manitou a dépassé le seuil des 50 % des ventes à l'étranger. Pour ce faire, le groupe dispose d'un réseau d'agents, d'une petite filiale de vente en Grande-Bretagne (30 personnes) et d'une filiale industrielle et commerciale aux États-Unis acquise à 50,2 % en 1981. Établie à Waco (Texas), cette filiale de 130 salariés a trouvé en 1983 un importateur au Canada. Elle a augmenté ses ventes de 66 % en 1983 et de 67 % en 1984.

Le groupe a créé une nouvelle filiale en Italie en 1984.

CAPITAL

Au moment de son introduction au Second marché en 1984, Manitou était détenu à 86 % par un holding familial qui a cédé pour la circonstance 10 % des titres au public. La Société centrale pour l'industrie, dirigée par Jean-Marc Vernes et proche de Marcel Dassault [non : ne pas confondre la Société centrale pour l'industrie (du groupe Société Générale de Belgique) et la Société centrale d'investissements (ex-Étains de Kinta), contrôlée par Jean-Marc Vernes], possédait 10 %. Le Fonds commun de placement du personnel contrôlait 2,8 %.

❑ S.M. TERMIT à Chasseneuil-du-Poitou (Vienne)

La Société des Matériels Termit est née en 1974 de la reprise des É^{ts} OUDIN. Ceux-ci étaient nés route de Gençay à Poitiers (à l'emplacement actuel du centre Leclerc) et s'étaient réinstallés en 1970 sur la Z.I. de Chasseneuil.

L'entreprise TERMIT fabrique des élévateurs sous les marques Manitou et Porthos, et des dumpers Termit de 350 à 4.000 litres.

D'autre part, grâce à ses propres moyens d'études, la société s'est diversifiée depuis 1981 dans le matériel forestier pour contrecarrer la dépression du marché du bâtiment. Elle propose dans ce domaine une gamme d'engins articulés à 4 ou 6 roues motrices équipés classiquement d'un bras de levage. Elle fabrique également des débusqueurs permettant de tirer les troncs à même le sol. Termit n'a pas de rival français dans cette activité qui représente déjà le tiers de ses ventes.

Enfin, la société a mis au point en 1983 une trancheuse pose-câble. Il s'agit d'un engin sur roues muni à l'arrière d'un gros soc qui tranche le sol et permet de poser des câbles ou des tuyaux de gaz. (À noter que cette machine, primée par L'ANVAR, ne semble pas absolument originale puisqu'un engin similaire sur chenilles de marque Marais, construit à Mire (Maine-et-Loire), a été utilisé par la SPAC, successivement à Montmorillon en août 1984 et à Poitiers en février 1985. Dans les deux cas, il s'agissait de poser une canalisation de gaz. L'opération fut réalisée à raison de plus d'1 km/jour avec un coût de 30 % inférieur à la normale. Cet engin permet de terminer en une semaine une tranchée qui nécessite d'habitude deux mois de travail).

Quoiqu'il en soit, l'enthousiasme récent de la presse locale pour Termit ne doit pas faire oublier que, malgré le transfert d'Haspres sur Poitiers d'une partie de la défunte CMN, Manitou a programmé 58 préretraites à Poitiers entre juillet 1985 et juillet 1986. Déjà, l'entreprise n'employait plus que 120 salariés fin 1985 contre 230 en 1974.

C.A. : 88 MF en 1982, 83 MF en 1983 et 87 MF en 1984.

MICHELIN

Oublié la participation dans les transports Verney/STAO.

D'accord, les Anglais ont la reine d'Angleterre mais nous, on a la famille Michelin. Et les vrais connaisseurs le savent, question attraction touristique, la famille Michelin surclasse largement les tours de La Rochelle, la tour Eiffel et la comtesse de Paris. La famille Michelin est là, consubstantielle d'un extraordinaire effort collectif qui a englouti, nourri et usé des dizaines de milliers d'hommes, d'abord pour transformer une modeste fabrique de patins de frein en souverain absolu d'une ville, ensuite pour hisser ce dispositif industriel au deuxième rang mondial des fabricants de pneumatique. Mais attention, dans la bataille de mastodontes qu'il a fallu soutenir pour en arriver là, Bibendum a senti passer le vent du boulet et commence à peine à panser ses blessures.

C.A. 1984 : 44 MdF. Résultat : — 2,3 MdF. 120.000 salariés.

Clermont-Ferrand, années 1830 : Elizabeth Daubrée se lance dans le travail du caoutchouc. Elle est nièce du chimiste écossais Makintosh, inventeur d'un moyen d'imperméabiliser les tissus en dissolvant de la gomme de caoutchouc dans de la benzine.

Une cinquantaine d'années plus tard, deux hommes, André Michelin, cartographe au ministère de l'intérieur, rejoint en 1898 par son frère Édouard, étudiant aux Beaux-Arts à Paris, sont appelés à présider aux destinées de l'entreprise. L'affaire périclité. Les deux frères sont sauvés par un héritage. Édouard ferme les ateliers les uns après les autres. Sauf un : celui qui fabrique des patins de frein garnis de caoutchouc pour les voitures à chevaux et les fiacres. Michelin emploie 11 personnes.

La bicyclette est alors dans le vent. Les deux frères s'intéressent bientôt aux 2, puis aux 4 roues. Fin 1896, Michelin équipe en pneumatiques 300 fiacres parisiens. La notoriété de l'entreprise s'affirme. Elle devra beaucoup au fameux bonhomme gonflable inventé en 1898 et aux compétitions automobiles, pour lesquelles les frères Michelin éprouvent une passion non désintéressée.

Dès 1912, alliant le patriotisme et la clairvoyance, les Michelin se font les apôtres de l'aviation de combat. Durant la Première Guerre, ils construisent ainsi 1.884 avions Bréguet-Michelin, 8.600 lance-bombes et des centaines de milliers de bombes.

En 1920, les effectifs atteignent 12.000 personnes. L'année suivante, l'usine-mère des Carmes est doublée par l'usine de Cataroux. Michelin commence à coloniser Clermont-Ferrand.

En 1929, Bibendum se lance dans le matériel ferroviaire avec la Micheline, premier véhicule à pneus sur rails. La firme fournit non seulement les pneus (24 par voitures) mais aussi les boggies, les ressorts et les carrosseries. Cela ne suffit pas à enrayer la crise. En 1931, les salaires sont amputés de 10 %. En 1934, les effectifs retombent à 8.000 personnes contre 16.000 en 1930. Michelin rachète cependant Citroën (1934) et renfloue les Machines Bull, appartenant à la famille Calliès (la mère de François Michelin est née Calliès).

La guerre approche. Après le Pacte germano-soviétique, Michelin va jusqu'à fournir à la police les listes « d'agitateurs communistes », avant tout par patriotisme. Un fils d'André s'engage dans la Résistance du Puy-de-Dôme et meurt en déportation. Un autre est tué pour la libération de la Corse. Deux s'engagent dans la RAF. Un dernier est déporté en Allemagne. Les cartes routières sont dissimulées et non réimprimées. Les pneus destinés à l'Allemagne sont trafiqués et se fendillent à basse température. L'entreprise se reconvertit dans la fabrication de biens de première nécessité : poêles à

bois, gazogènes, vélos, semelles, etc. Néanmoins, en avril 1944, les usines sont bombardées par la RAF. Qu'importe. Fidèle à sa réputation technique, Michelin vient de mettre au point clandestinement un mystérieux produit révolutionnaire baptisé « X ». C'est le fameux pneu à carcasse radiale (ceinture métallique) qui sera commercialisé en 1948.

La vie reprend, la production remonte. Michelin fabrique lui-même une partie de ses biens d'équipement, ses fils fins pour carcasses, ses jantes. Après les Carmes et Cataroux, une nouvelle usine démarre en 1960 à La Combaude. Avec la gare routière et ferroviaire d'Estaing et le centre d'essais de 250 ha de Ladoux, elle parachève la domination de Michelin sur l'agglomération. En 1980, année record, les effectifs clermontois frisent les 30.000 salariés.

Parallèlement, Michelin se démultiplie à travers la France, édifiant des usines à La Chapelle-Saint-Mesmin (Loiret), Bourges-Saint-Doulchard, Troyes, Joué-les-Tours, Vannes, Bordeaux-Bassens, Épinal, Monceau-les-Mines, Roubaix, Cholet, Poitiers, La Roche-sur-Yon, Roanne et Le Puy. L'aubaine tourne parfois au vinaigre. En 1979, la mairie de Guéret exproprie 75 h. et déménage une fabrique de parpaings pour permettre à Michelin d'installer une usine de jantes révolutionnaires de 450 personnes. Raté. L'usine reste une coquille vide transformée en dépôt de pneus avec 25 personnes.

Michelin, en effet, commence à accuser la crise. À la fois, celle de l'industrie automobile française particulièrement affectée, et la crise propre du pneumatique. Le produit, comme les revêtements routiers, s'est amélioré. Les véhicules sont devenus plus légers et les gens se sont mis à rouler moins et moins vite. Autant de facteurs défavorables.

En outre, après s'être reconvertis au radial les uns après les autres, les manufacturiers se sont livrés une guerre commerciale dans laquelle Michelin a perdu quelques plumes. Sur le marché des GTI par exemple, Bib a voulu imposer en 1975 le TRXJ, un pneu large taille basse monté sur une jante spéciale millimétrique. Celle-ci n'a pas été du goût des constructeurs et des concurrents de sorte que des firmes comme Pirelli ont pris beaucoup d'avance avec des pneus traditionnels gradués en pouces. Michelin a dû les imiter en 1982 avec le XGT. Idem pour les pneus tout temps où Goodyear, poussé par General Motors, a fait un malheur aux États-Unis, alors que Michelin, après un essai ancien, avait abandonné ce concept jugé bâtard (et, au demeurant, peu favorable à l'augmentation des ventes). Bib a finalement répliqué avec le XA4 dont une étude comparative américaine publiée en août 1983 a montré qu'il durait 177.000 miles contre 77.000 au Goodyear. (À noter que Michelin arrive très souvent en tête des classements aux États-Unis et que Goodyear, en particulier, semble avoir pris conscience du danger).

SYNDICAT CONTRE PATERNALISME

On commence à bien connaître Bibendum, notamment depuis le livre d'Alain Jemain, *Michelin, un siècle de secrets* (Calmann-Lévy, 1982).

Dans l'indifférence générale, un ouvrage est enfin sorti du sérail, *Échec au Roi*, de Pol Échevin (Éd. ouvrières, 1985), récit de la vie de Charles Tissier, délégué CFTC, puis CFDT à Clermont-Ferrand.

En 1927, à chaque entrée et sortie de classe, Charles, âgé de huit ans, récite avec ses camarades la prière-maison : « Seigneur, bénissez papa, maman, tous mes parents. Faites-moi devenir bien sage et bien grand. Et bénissez la famille Michelin ». Peu de français, davantage de calcul et une grande place à l'instruction religieuse. Célibat de rigueur pour les enseignantes, messe obligatoire le dimanche, arbre de Noël de l'entreprise réservé aux seuls enfants des écoles Michelin, colonies de vacances dans les écoles libres auvergnates..., on n'en finirait plus.

En violation de la Loi de 1946 portant création des comités d'entreprise, il faudra attendre le début des années 1960 pour que ce vaste dispositif soit placé sous la responsabilité des syndicats ouvriers ou remis à l'Éducation nationale.

Charles Tissier se demande ce que le recrutement des salariés davantage en fonction de la docilité que de la compétence a coûté à l'entreprise.

Une page de l'histoire économique et sociale qui vaut sans peine toutes les *Bicyclettes bleues* et les *Fils de pub*.

Aujourd'hui, Michelin travaille en collaboration plus étroite avec les constructeurs automobiles tout en affinant son marketing (percée spectaculaire d'un pneu neige sans clou en Finlande). La société a déposé plainte à Bruxelles contre certains concurrents qui attirent le chaland dans les grandes surface avec des prix d'appel sur les Michelin, tout en distribuant des primes aux vendeurs pour qu'ils orientent la clientèle vers leurs propres pneus. Par ailleurs, l'entreprise vient d'annoncer un système de surveillance de la température et de la pression des pneus destiné à prévenir les éclatements qui aurait conduit Bosch à renoncer à ses propres recherches dans ce domaine.

Quoi qu'il en soit, les gains de productivité aidant, Michelin a dû procéder à d'importantes réductions d'effectifs en France : chômage technique en 1981 et 1982, 3.000 préretraites en 1983, 4.920 suppressions en 1984..., le le personnel est ainsi passé de 52.000 en 1978-1979 à 40.400 en 1985. Cette régression fut spécialement ressentie en Auvergne où le groupe distribue le cinquième de la masse salariale et où chaque Bib induit deux à trois emplois extérieurs (22.000 salariés à Clermont-Ferrand contre 30.000 en 1980).

Sur le marché intérieur, Michelin couvre 55 % du marché du pneu tourisme et 70 % du pneu poids-lourd.

KLÉBER-COLOMBES

C'est en 1966 que Michelin prit le contrôle de KLÉBER en renforçant sa participation de 15,6 % par le rachat des parts de l'Américain Goodrich.

Le tiers des ventes de la firme provenait alors des produits en caoutchouc type bandes transporteuses, tuyaux, courroies...

Les deux autres tiers provenaient des pneus : KLÉBER était n° 2 national du pneu tourisme et n° 1 et 2 européen des pneus agricole et avion.

En 1973, Michelin organisa le rapprochement de KLÉBER et de l'Autrichien SEMPERIT par le biais du holding suisse SEMKLER. Le divorce intervint en 1979 après que KLÉBER ait accumulé 400 MF de pertes en six ans.

L'année suivante l'Allemand CONTINENTAL GUMMI reprit l'affaire pour l'abandonner presque aussitôt.

Dès 1981, Michelin fut obligé d'injecter 400 MF pour maintenir KLÉBER à flot. Bien que sa participation, en fut portée à 90 %, Michelin refusa néanmoins de consolider KLÉBER en arguant de sa volonté de limiter strictement ses engagements financiers (300 MF sur 1982-1984), tout en consentant, à la demande des pouvoirs publics, une aide humaine et technique sans réserve. Suite à un nouveau prêt de 800 MF consenti en 1985 par l'État, les établissements financiers et Michelin, KLÉBER serait désormais sur la voie du redressement grâce à des frais financiers ramenés de 10 à 4,7 % du chiffre d'affaires.

Il reste qu'après fermeture de l'usine de Colombes en juillet 1983, transfert chez Michelin des pneus avion et réduction de la part du marché tourisme de 15 à 7 %, les effectifs de KLÉBER ne dépassent pas 7.500 contre 12.700 en 1980 au moment de l'affaire V12.

INTERNATIONAL

« We put America on radiats »

En vue d'exploiter au maximum l'avance technique du radial, l'effort d'internationalisation de Michelin, au demeurant particulièrement précoce, s'est considérablement intensifié depuis 1970. Malheureusement, la récession, en particulier aux États-Unis, frappa le groupe de plein fouet alors qu'il était fragilisé par cette marche forcée. Entre 1981 et 1984, Michelin accumula ainsi près de 9 MdF de déficit et vit ses frais financiers dépasser 7 % du chiffre d'affaires. Michelin, qui s'était toujours signalé par des déclarations anti-étatiques caricaturales, fut humblement contraint d'aller voir le gouvernement pour obtenir des prêts bonifiés du FDES⁷. La modernisation des usines françaises prit du retard et la firme ne put qu'assister passivement au rachat de Dunlop-France par Sumitomo (1984). Néanmoins, la société a renoué avec les bénéfices en 1985 et François Michelin a pu estimer récemment que Michelin serait « mourant » s'il n'avait pas investi aux États-Unis.

⁷ FDES : Fonds de développement économique et social.

En 1984, Michelin employait 74.000 salariés à l'étranger (sur 120.000), y possédait 36 usines (sur 54) et diverses plantations d'hévéas (Sud-Est asiatique, Mato Grosso brésilien depuis 1979, Nigéria depuis 1981).

— Europe (un tiers du marché tourisme, la moitié du marché poids-lourd) :

La première usine étrangère de Michelin fut construite en 1907 à Turin. En 1984, Bibendum employait 12.000 personnes en Italie, ramenées à 10.000 en 1985.

Michelin gagna ensuite l'Espagne, puis l'Europe du Nord. Il s'installa à Stoke-on-Trent (Grande-Bretagne) en 1927, à Karlsruhe (RFA) dans les années 1950 ainsi qu'en Belgique et aux Pays-Bas. En outre, Michelin possédait une minorité dans l'Autrichien Semperit, abandonnée en 1979.

En 1982, 2.150 suppressions furent annoncées en Grande-Bretagne sur 17.500 employés.

— Afrique : le groupe conserve une filiale en Algérie et s'est installé en 1962-1966 à Port-Harcourt (Nigéria).

— Amérique du Nord :

L'implantation au Canada remonte au début des années 1970, avec trois usines en Nouvelle-Écosse (extrême sud-est du pays). Michelin y bénéficie d'une loi spéciale qui interdit aux syndicats de pénétrer dans l'entreprise sans un minimum de 40 % simultanément dans les trois établissements. Les premiers bénéfices datent de 1979.

Depuis 1975, Michelin a construit cinq usines aux États-Unis, respectivement spécialisées dans les pneus tourisme, les fils fins, les pneus poids-lourd, camionnettes et tourisme. Elles sont toutes situées dans les États du sud (Texas, Alabama, Caroline du Sud). Michelin a conquis la première place pour les pneus radiaux poids-lourd mais semble rencontrer plus de difficulté sur le marché tourisme, en particulier du fait d'une faible pénétration chez General Motors. Premiers profits escomptés en 1985. Déjà plus du quart des ventes du groupe.

— Amérique du sud : Michelin a démarré deux usines au Brésil en 1981 (poids-lourd et fils fins). Ce démarrage a coïncidé avec l'entrée en récession du pays. Cependant, la firme a réussi à se rétablir après des débuts difficiles.

LA BATAILLE MONDIALE

Comme beaucoup d'autres secteurs, l'industrie du pneumatique est confrontée à un processus de concentration drastique et à la percée des Japonais, facilitée par le succès de leurs constructeurs automobiles.

En France, Michelin a satellisé KLÉBER.

En RFA, faute d'avoir pu fusionner avec CONTINENTAL GUMMI (« CONTI »), PHENIX fut contraint de se replier sur le caoutchouc industriel tout comme METZELER que Bayer vient de vendre à PIRELLI.

De la même façon, l'Autrichien Semperit, sauvé de la faillite en 1982 par un prêt de son gouvernement, dut spécialiser son activité pneu sur quelques créneaux avant de la vendre à CONTI pour se concentrer sur le caoutchouc industriel.

Contraint lui aussi à une politique de créneaux, PIRELLI a trouvé un second souffle grâce à son succès dans les câbles.

On sait enfin ce qu'il est advenu du Britannique DUNLOP racheté par SUMITOMO.

CAPITAL

L'entreprise est chapeautée par un holding, la Compagnie financière des Éts Michelin, société en commandite par actions qui coiffe principalement La Manufacture française des Éts Michelin et la la Compagnie financière Michelin à Bâle, laquelle régit l'ensemble des filiales étrangères.

Les actions sont nominatives et le nombre des actionnaires est compris dans une fourchette de 70 à 80.000. Bien qu'on ignore la géographie exacte du capital, Michelin reste cependant et avant tout une affaire de famille.

Les deux gérants de la Compagnie Générale sont François Michelin et son gendre François Rollier.

Le conseil de surveillance est composé de Daniel et Philippe Michelin, Emmanuel Daubrée (descendant de la fondatrice), Maurice Hauvette et Gaston Defossé (représentant la BNP).

La direction s'est transmise héréditairement. Édouard, le co-fondateur, ayant perdu accidentellement ses deux fils, dut reprendre les rênes en 1938. À sa mort, en 1940, il fut remplacé par son gendre Puiseux et son fils spirituel Boulanger. François Michelin, qui a pris la suite en 1959, à l'âge de 33 ans, est le petit-fils d'Édouard Michelin.

La famille subordonne les mariages à la nécessité de limiter la dispersion du capital. François Michelin ayant épousé une D^{lle} Mortagne, sa sœur épousa son beau-frère. Emmanuel Daubrée est marié à une fille de Puiseux, etc.

FRANÇOIS MICHELIN, CAPITAINE D'INDUSTRIE

Après sa diatribe habituelle contre « l'interventionnisme désincarné, irresponsable et envahissant », François Michelin conclut son discours à l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 1968 par une formule célèbre : « L'autorité ne se partage pas, elle s'incarne ».

En mai 1984, soit exactement seize ans plus tard, c'est encore François Michelin qui confia paradoxalement sur FR3 : « Les médias passent leur temps à faire du vedettariat et c'est dangereux quand il y a toute une maison derrière ». C'était la première déclaration publique de François Michelin depuis six ans.

N'en déplaise aux simplificateurs discrédités, « monsieur François » n'est pas « un patron comme un autre », comme s'il y avait d'ailleurs un seul type de patron (bedonnant et avec un gros cigare, peut-être ?). C'est un personnage complexe et contradictoire.

Milliardaire certes et qui, depuis des lustres, n'arrive plus à l'usine à vélo ou dans une 2CV rafistolée avec du fil de fer, comme au temps où Puiseux l'envoyait faire les 3 x 8 en compagnie des ouvriers pour qu'il apprenne le métier. Néanmoins, le milliardaire vient travailler tous les jours à l'usine.

Patron de droit divin, il l'est aussi, et ô combien. Ce qui ne l'empêche pas d'être pénétré d'un sens du devoir qu'on ne saurait assimiler à du paternalisme. Par exemple, lorsqu'il explique qu'il n'avait pas le droit de construire une usine de pneus poids lourd en URSS qui, en exportant chez nous à des prix de dumping, aurait ensuite menacé l'emploi des gens ayant conçu cette technologie.

Un peu de sérieux, camarades : on peut combattre un système tout en reconnaissant la valeur d'un homme. Et puis, avouons-le, François Michelin vaut bien certain m'as-tu-vu qui se pavane à tout bout de champ dans les médias pour ne rien dire.

❑ Michelin à Poitiers :

L'usine de Poitiers, située sur la Z.I. de la République au nord-ouest de l'agglomération, fut commencée en avril 1971 et achevée en mars 1972.

Elle fabrique uniquement des pneus poids lourd à partir de gomme venant de l'usine de Joué-les-Tours et de treillage métallique acheminé depuis La Roche-sur-Yon.

Pour cette implantation — la 15^e en France et la 35^e dans le monde —, Michelin bénéficia d'une zone de 75 h achetée, viabilisée et revendue à bas prix par la Société d'équipement du Poitou, de la construction d'une rocade par anticipation et d'une exonération de taxe professionnelle entre 1972 et 1976.

Après avoir culminé autour de 1.150 salariés en 1981, les effectifs sont redescendus autour du millier.

Selon une étude de Dominique Claver (1979-1980), l'abondance des demandeurs d'emploi permit à Michelin de privilégier dès le départ une main-d'œuvre d'origine rurale, recrutée jusque dans les marges des Deux-Sèvres et fixée dans l'habitat campagnard par des prêts bonifiés et des primes d'éloignement. Cependant, ce personnel ne bénéficie d'aucun service de ramassage, sinon les lignes urbaines régulières.

Après disparition de la CFDT, la CGT recueille environ 55 % des inscrits dans le collège ouvriers-employés tandis que la liste unique « indépendants-groupe du personnel Michelin » recueille 60 % dans le collège cadres-agents de maîtrise-techniciens.

Les seuls troubles, au demeurant très limités, furent déclenchés à la fin des années 1970 par la remise en cause du repos hebdomadaire puis, début 1983, par une vague de préretraites (41 à Poitiers) suivant une période de chômage partiel.

❑ Réseau commercial/rechapage

Agences à Angoulême (Z.I. de L'Isle d'Espagnac) ; Saintes et La Rochelle-Périgny ; Niort ; Poitiers, où l'usine sert de plate-forme régionale avec à sa disposition des moyens pour le rechapage.

Parallèlement, le réseau KLÉBER-COLOMBES a été sérieusement élagué. Après disparition d'Angoulême, Niort et Poitiers, subsiste seulement La Rochelle-Périgny.

❑ LAFARANGER à Montmorillon (Vienne)

En 1980, la Spika, sous-filiale de Michelin, intervint dans le sauvetage de la société LAFARANGER d'Aurillac, spécialisée dans le meuble.

L'année suivante, LAFARANGER, associée à l'industriel vendéen Gautier, fut amenée à reprendre son principal concurrent, l'entreprise Ranger, de Montmorillon.

Les deux sociétés Lafa et Ranger, employant respectivement 630 et 700 salariés (contre 1.200 en 1980), furent regroupées sous l'égide de l'Omnium français du meuble dont le capital fut partagé en tiers souscrits par Lafa-Gautier, les Sociétés de développement régional et les banques.

Le parrainage de Michelin fut alors présenté comme un gage d'avenir. Mais dès cette époque, le pneumaticien provisionna entièrement sa filiale. Malgré d'importantes subventions publiques, dont la CFDT a dû renoncer à connaître l'usage compte tenu du coût des actions judiciaires, l'OFM déposa son bilan en novembre 1984.

Reprise par Pinault-France, l'entreprise Ranger est repartie avec 323 salariés et semble en bonne voie après une période d'incertitude.

(Cf. ROCHEFORTAISE).

NADALIÉ

La société NADALIÉ offre l'exemple non exceptionnel d'une PMI internationalisée. Elle possède trois tonnellerie en France : Bordeaux, Ludon-Médoc et Jarnac. Et une en Californie, où la société vend environ 3.000 tonneaux par an.

❑ Tonnellerie MARCHIVE à Jarnac (Charente)

Fondée par un artisan, cette entreprise prospéra dans les années 60 à la faveur de l'augmentation des surfaces de vignoble. Son effectif grimpa jusqu'à la centaine de salariés.

Malheureusement, elle éprouva de sérieuses difficultés à la suite du rachat de la tonnellerie FRUHINSCHOLZ de Nancy (1974), de la crise du cognac et de la défection de son principal client (De nombreuses maisons de cognac se sont dotées de leur propre tonnellerie).

Après un premier dépôt de bilan en 1979, elle dut récidiver en mai 1985 : elle ne comportait plus alors que 10 salariés.

Une SARL fut constituée en août par M. Nadalié avec la participation de M. Marchive. La société est repartie avec 9 salariés. Elle a déjà décroché des commandes aux États-Unis et espère reconquérir le marché local.

L'ORÉAL

François Dalle établissait une hiérarchie entre les produits de L'ORÉAL.

Certains seraient absolument indispensables : crèmes à raser, protections périodiques, dentifrices, savons de toilette.

D'autres, comme les parfums, les teintures, les maquillages... répondraient à des besoins en apparence plus futiles mais en réalité fondamentaux. De fait, les pratiques d'ornement du corps se retrouvent dans tous les groupes humains et depuis l'aube des temps. L'ORÉAL ne ferait que « concrétiser des désirs latents » en proposant de bons produits à grand renfort de publicité. Bref, pas de quoi mettre le feu au lac pour des histoires de mascaras et de rouge baiser, même si ces histoires de « désirs latents » paraissent un peu courtes : entre la mortification et le tour du nombril à bicyclette, il y a place pour une vaste gamme de comportements et de motivations. Reste donc l'essentiel : une redoutable machine de guerre commerciale que nous avons découvert avec étonnement.

C.A. 1984 : 15,8 MdF. Résultat : 729 MF. 22.100 salariés.

Entre 1977 et 1984, L'ORÉAL a multiplié son chiffre d'affaires par 3,4 tout en dégagant bon an mal an une marge nette de 5 %. Aujourd'hui, L'Oréal est la première entreprise mondiale pour les produits capillaires et l'une des premières pour les cosmétiques. Pas mal pour un septuagénaire.

C'est en 1907 qu'Eugène Schueller inventa une nouvelle teinture pour les cheveux. L'année suivante, il fonda L'Oréal. Dans les premiers mois de la guerre, ses réclames surmontées d'un coq magnifique terrassant un misérable serpent, proclament en gros caractères que L'Oréal est un produit français. Propriétaires : E. Schueller, 44^e d'artillerie. A. Spéry, 36^e d'Infanterie territoriale. Ces dames savent désormais qu'en se teignant au henné, elles font preuve de patriotisme.

En 1928, L'Oréal rachète Monsavon. En 1936, l'année des congés payés, Schueller lance Ambre solaire. En 1952, les Français découvrent le berlingot DOP.

À la mort du fondateur, en 1957, l'entreprise revint à Liliane Schueller et à son mari, André Bettencourt. François Dalle est nommé PDG. Il a un *credo* : a) la *débanalisation*, c'est-à-dire l'orientation vers des produits sophistiqués échappant aux guerres de prix. b) l'internationalisation qui permet de payer la recherche.

Dalle commença donc par vendre Monsavon à Procter et Gamble (1961) pour se concentrer sur les spécialités capillaires : lancement de la laque ELNETT, rachat de Cadoricin, de Roja (1960), de Garnier (1965)...

Puis se diversifia dans les produits de soins pour la peau, le maquillage et les parfums, d'une part en lançant ÉQUALIA, une mixture étudiée par le groupe depuis la Libération et destinée à lutter contre le vieillissement de la peau, d'autre part en rachetant la firme Lancôme (1965).

Aujourd'hui, le groupe est organisé en quatre grandes divisions :

1) Coiffure et produits grand public (51 % des ventes) : coloration, permanente, coiffage, shampoing, etc. L'Oréal-Parfumerie (Style, Si Naturelle, Elnett, Alurelle, Elsève, Ambre solaire), SCAD (Dop, Longueur et pointes, Narta, Mennen, Clair Moment), Roja-Garnier (Ultra Rich, Obao, Mixa...) et DIPARCO (Gemay, Ricils, Anaïs-Anaïs, Spray déodorant...).

2) Parfums et produits de beauté vendus en circuits spécialisés (27 % des ventes) : LANCÔME, GUY LAROCHE, JEANNE PIAUBERT, JACQUES FATH, BIOTHERM, VICHY.

- 3) HYGIÈNE ET CONFORT (3 %) : RUBY D'ANGLAS (tampons Obé, Dercos, Normaderm) et Chiminter-Hymo (K2R, insecticides Suki, désodorisant Sensorette)
4) Pharmacie (19 %) : Synthélabo (cf. encadré)

Cet ensemble est animé par une dynamique implacable. Imaginons-le sous forme d'une grille dans laquelle subsisteraient de nombreux vides. Le but est de les combler, d'étoffer au maximum la gamme de chaque marque en s'appuyant sur le savoir-faire des autres ou en multipliant les versions d'un même produit.

Ainsi, l'expérience des produits capillaires acquise par la première division sert à doter BIOTHERM (2^e division) d'une gamme de shampooings et D'ANGLAS (3^e division) d'un produit de « soins pour cheveux » (Dercos). De même, la plupart des marques se sont progressivement enrichies de crèmes solaires adaptées à leur profil (Club Méditerranée de L'ORÉAL, Ambre solaire de ROJA, Conquête du Soleil de LANCÔME, Produits à la vitamine F de Vichy). Même principe pour le maquillage, les parfums, les déodorants... Dernier exemple, le domaine particulièrement rentable des soins pour la peau : à la suite de VICHY (Équalia, Hydratant corporel) sont apparus LANCÔME (Progrès intensif rides, Hydrix, Nutribel, Cadence...), JEANNE PIAUBERT, BIOTHERM (notamment le Bio Buste Tenseur !), puis les marques grand public type Plénitude, Clair Moment, Mixa, Normaderm...

Cette grille autorise également les rénovations et les substitutions de produits : ULTRA RICH (« baume démêleur des cheveux ») disparaît actuellement des rayons au profit d'un article baptisé ELSÈVE de L'ORÉAL, certainement très supérieur puisque, en phase de lancement, il coûte déjà 25 % plus cher que son prédécesseur.

Il va de soi que cette diversité permet également d'atteindre des clientèles de niveaux de revenus différents à travers des réseaux commerciaux distincts et à l'aide d'équipes de vente concurrentes. Les femmes seront réparties entre actives et sportives, romantiques ou narcissiques. Les thèmes d'accompagnement seront le naturel (shampooings aux "bourgeons de cassis"...), la médecine (panacées nourrissantes, protéinées, vitaminées), l'exotisme de pacotille (Obao, Fidji), le sport (LANCÔME sponsorise le golf, LAROCHE le squash), l'audace sexuelle, le raffinement... Le mâle, consommateur en voie de conquête accélérée, devra afficher une virilité irréprochable : on verra donc des malabars velus architectes de profession ou pilotes de n'importe quoi.

Le tout sera propulsé par deux moteurs. 1 — Une politique de liens privilégiés avec l'artisanat de la coiffure au moyen de produits spéciaux (Kérastase, Institut de beauté de LANCÔME), de formations et de congrès internationaux. 2 — Un budget publicitaire considérable.

Dans ces conditions, on peut gloser à l'infini sur les *désirs latents*, la montée du narcissisme prétendument liée à la crise économique ou la recherche d'une *pseudo*-identité en réaction à l'uniformisation du monde.

Aussi valablement, on pourrait évoquer le simple plaisir de l'élégance, la coquetterie, le jeu de la séduction, le désir de transformation ou l'angoisse du vieillissement, éternel filon des apothicaires. Sans négliger toutefois, le poids des conformismes, le rôle des contraintes professionnelles ou la volonté d'affirmer un statut social.

Face à ces phénomènes, la publicité en fait, doit en faire toujours trop. L'ORÉAL, qui privilégie naturellement un type de beauté sophistiquée et coûteuse, y va régulièrement de sa dizaine de pages dans *le Figaro-Madame*, et a poussé l'intégration jusqu'à prendre 49 % de MARIE-CLAIRE ALBUMS (Évelyne Prouvost) qui édite *MARIE-CLAIRE* et *COSMOPOLITAN*. C'est qu'il n'y a pas de réponses univoques ou politiquement neutres aux *désirs latents*. Face à l'ignorance, on peut construire des écoles ou faire commerce d'horoscopes. Il faut beaucoup investir pour que le désir de plaire et l'angoisse du vieillissement parlent le langage du prestige onéreux et du stylo antirides. Qu'importe si

les journaux féminins construisent un univers étouffant et clos : on éprouvera seulement un sentiment bizarre en voyant tant de répliques dans nos rues.

INTERNATIONAL

L'ORÉAL réalise 60 % de son chiffre d'affaires à l'étranger et n'emploierait en France que 11 à 12.000 personnes sur 27.000. D'après *le Nouvel Observateur* du 9 novembre 1984, sur 62 unités de production, 40 se trouveraient à l'étranger

COSMAIR aux États-Unis, qui fabrique sous licence des colorants L'ORÉAL et qui a racheté en 1989 la WARNER COSMETICS, distributrice, entre autres, de Lancôme, est curieusement contrôlée par les principaux actionnaires de L'ORÉAL et non par le groupe lui-même.

Principaux concurrents : Avon, Shiseido, Colgate, Revlon, Procter & Gamble, Hoechst...

CAPITAL

Depuis 1974, Mme Bettencourt a cédé 49 % de Gesparal, le holding qui contrôle 51 % de L'Oréal, à la multinationale suisse Nestlé. En échange, Liliane Bettencourt est devenue le principal actionnaire du mastodonte de Vevey avec environ 5 % du capital.

Depuis octobre 1984, François Dalle a cédé la présidence à Charles Zviak, ancien responsable de la recherche et PDG de Synthelabo. Le conseil d'administration comprend entre autres André Bettencourt, deux représentants de Nestlé (Liotard-Vogt et Maucher) et l'inévitable Roger Martin.

(À noter qu'une grande partie de la parfumerie française est passée sous contrôle étranger : Yves Saint-Laurent (Squibb, États-Unis), Chanel (Pamerco, CH), Paco Rabane (Puig, Espagne), Rochas (Hoechst), Nivea (Beiersdorf), Carven, Pierre Cardin et Niki de Saint-Phalle (American Cyanamid), Coty (Pfizer, États-Unis), CARON (Robins, États-Unis), Sophie Nerval (Henkel), Elizabeth Arden (Ely Lily, États-Unis), Sherer (Unilever), Orlane (Kelemata, Italie), etc.)

❑ TELETRONICS à Châtelleraut (Vienne) :

Telectronics est un fabricant australien de stimulateurs cardiaques dans lequel SYNTHELABO, filiale de L'OREAL, possédait une participation de 50 % portée à 51 % fin 1982. En raison de cette appartenance, TELETRONICS a choisi d'implanter une usine à Châtelleraut (Z.I. nord), de préférence à l'Irlande où les charges étaient moindres. Une trentaine de personnes.

Les pacemakers sont une des priorités de SYNTHELABO qui occupe dans ce domaine le 4^e rang mondial après acquisition en 1983 d'une participation majoritaire dans la société ELA MEDICAL de Montrouge.

On sait que le marché national des stimulateurs est le théâtre d'une concurrence effrénée entre une quinzaine de fabricants, la plupart étrangers (principalement américains), quelques-uns français (CARDIO-FRANCE à Noisy-le-Grand, ELA MEDICAL et partiellement TELETRONICS). Le laxisme de la Sécurité sociale et l'absence d'un fichier national des stimulés, préconisé par l'Inspection générale des affaires sociales dès 1977, ont permis le développement de pratiques malsaines débouchant sur un nombre abusif d'implantations.

Le Canard enchaîné a directement mis en cause la société ELA MEDICAL en citant une lettre adressée à un professeur de Nice : ce dernier s'était engagé à implanter 240 stimulateurs en deux ans en échange d'une somme de 610.000 F destinée au financement de ses recherches. La société lui signalait qu'il était en retard et devait prendre des mesures pour atteindre un rythme mensuel de dix implantations.

Une nouvelle enquête de l'IGAS a confirmé, début 1985, la persistance des pratiques abusives en préconisant de les sanctionner conformément aux lois en vigueur (La Sécurité sociale rembourse annuellement environ 30.000 appareils d'un coût variant entre 8 et 30.000 F. La durée d'hospitalisation s'échelonne entre deux et dix jours).

(Dernière minute : SYNTHÉLABO a pris, en décembre 1985, le contrôle total de ELA MEDICAL et cédé en échange à l'Australien Nucleus ses intérêts dans TELETRONICS. TELETRONICS pesait six fois plus lourd qu'ELA MEDICAL et dégagait un bénéfice de 25 MF alors qu'ELA MEDICAL espère simplement l'équilibre en 1985. L'Oréal n'a donc plus d'implantation en Poitou-Charentes).

SYNTHÉLABO

C.A. 1984 : 2,9 MdF (dont 36 % à l'étranger). Résultat : 58 MF.
Recherche : 22 % du chiffre d'affaires. Effectif : 5.000 salariés.

Synthélabo est un groupe pharmaceutique constitué en 1970 par fusion des Laboratoires Dausse et de Roger & Carrière. Il fut racheté en 1973 par L'Oréal (53,8 %). Synthélabo comprend deux divisions :

— le médicament qui fonde son avenir sur le cardiovasculaire et le système neuroleptique central avec d'une part, le Tildien et le Kerlone (1983), d'autre part, l'antiépileptique Gabrene (1984), bientôt complété par un anxiolytique et un hypnotique.

Après cession des activités vétérinaires (Cogla) et vaccins (Ronchèse) à la SANOFI en 1983, Synthélabo cherche actuellement à développer son internationalisation grâce à des filiales communes aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne et aux États-Unis avec Searle et grâce à deux joint-ventures avec des partenaires locaux au Japon.

— le matériel médical : le groupe accorde la priorité à deux fabrications sophistiquées : les stimulateurs cardiaques et les lasers ophtalmologiques (rachat de 70 % de Biophysic medical en 1983 et des 30 % appartenant à Essilor en 1984. Arrêt de la collaboration avec Cilas-Alcatel). Simultanément, le groupe poursuit la restructuration de ses activités traditionnelles : confirmation de la collaboration de Roger & Carrière et American Cyanamid) dans les sutures et les aiguilles ; recentrage de Porgès sur les sondes chirurgicales ; cession en 1984 du matériel respiratoire à l'allemand Draeger.

PEUGEOT S.A.

Peugeot est issu d'une petite fonderie créée en 1810 qui se reconvertit à l'outillage, puis s'intéressa aux cycles, à l'automobile et à diverses activités périphériques. Aujourd'hui, le groupe se présente comme un ensemble diversifié comprenant des sociétés telles qu'Acier et outillage Peugeot ou Goldenberg, Cycles Peugeot, Peugeot-Loire (aciers spéciaux), Panhard & Levassor (automitrailleuses), supermarchés RAVI (pour Ravitaillement des usines Peugeot), GEFCO et Soler-Seguín (transport), Publicité française, Crédipar (crédit aux particuliers en association avec Lazard-SOVAC), etc.

Depuis quelques années, l'heure est au recentrage : nous traiterons seulement du secteur automobile, qui représente l'essentiel de l'activité.

C.A. 1984 : 91,1 MdF. Résultat : — 341 MF. 187.500 salariés.

C'est l'Allemand Daimler qui définit les principes modernes du moteur à combustion interne. Mais c'est en France, dans les dernières années du XIX^e siècle, que se trouvèrent les industriels pour développer cette innovation. Au premier rang, Panhard et Levassor et Armand Peugeot qui inaugura sa première usine automobile en 1898. À la veille de 1914, malgré la multiplication rapide des constructeurs, Peugeot couvrait déjà à égalité avec Renault 10 % du marché français avec 5.000 véhicules/an.

La guerre ayant provoqué une forte concentration, c'est plus de la moitié de la production nationale qui se retrouva trustée dans les années 1920 par trois constructeurs : Citroën, Renault et Peugeot. Les autres durent se réfugier dans le très haut de gamme, se spécialiser dans les poids-lourds (Berliet, Unic) ou se diversifier (Hispano dans l'aviation).

Après la Libération, les usines Renault, qui avaient été pillées par l'occupant, remontèrent difficilement en régime. Jusqu'en 1965, la firme ne proposa qu'un seul modèle périodiquement renouvelé : la 202 (1938), la 203 (1948), la 403 (1955) et la 404. Le créneau était rémunérateur et les dépenses de recherche limitées mais Renault risquait la marginalisation progressive.

La sortie de la 204 en 1965, considérée comme le véritable prototype de la voiture moyenne européenne, fut un véritable coup d'éclat. Elle fut suivie de la 504 en 1968, réplique heureuse à la R16 ; de la 104 en 1972 qui n'égala jamais la R5 ; de la 604 en 1974 et de la 304, un tricorps hyperclassique qui triompha facilement de l'audacieuse Renault 14 (la « poire »).

CITROËN ET CHRYSLER-EUROPE

En 1974, Peugeot était en excellente santé financière mais demeurait un petit groupe à l'échelle européenne. En reprenant Citroën au bord de la faillite, la firme sochalienne doubla sa part dans la production métropolitaine (de 20 à 40 %) et augmenta considérablement ses effectifs (de 95 à 170.000 salariés). Le marché français accusait alors sa première dépression depuis la guerre. La forte reprise qui suivit permit de stabiliser Citroën autour de 17 % grâce au succès à retardement de la GS et à une remontée des ventes de la CX. En trois ans, la situation de la marque au chevron était rétablie et Peugeot put rembourser par anticipation le prêt bonifié accordé par le FDES⁸ au moment du rachat.

⁸ Fonds de développement économique et social.

Lorsqu'en 1978, Chrysler, qui avait beaucoup plus mal supporté que GM ou Ford la crise de 1974 et devait investir des sommes considérables pour adapter ses modèles aux nouvelles normes antipollution, décida de vendre ses filiales européennes, Peugeot se porta naturellement candidat. Grossi des 38.000 salariés de Chrysler-France, Peugeot couvrait désormais 56 % de la production nationale.

Comme on sait, l'euphorie fut de courte durée. Le « Lion » fut immédiatement confronté aux faiblesses de sa nouvelle filiale : usines sous-équipées, manque de projets, état-major décimé par le rapatriement des Américains. Dès 1979, le chiffre d'affaires de Talbot-France (ex-Chrysler) régressa de 2 % et la société sombra dans le rouge (- 426 MF). La survenue du deuxième choc pétrolier, fin 1979, frappa le groupe de plein fouet en révélant sa vulnérabilité : croissance rapide mal digérée, climat social malsain, retard technologique, méthodes de gestion périmées, vieillissement des gammes... Dès 1980, Citroën replongeait tandis qu'Automobiles Peugeot absorbait brutalement Talbot pour regrouper les usines et les réseaux des deux marques. Finalement, de 1980 à 1984, PSA allait aligner cinq déficits consécutifs (- 8,5 MdF) et descendre jusqu'à 30 % du marché français en 1982 contre 45 % en 1978.

La production passa quant à elle de 2 millions d'unités en 1979 à 1,4 million en 1984.

LE REDRESSEMENT

Pour enrayer la dégradation, PSA mit en œuvre une série de mesures d'urgence :

1) modernisation des centres de montage, gestion des stocks à la japonaise, introduction d'une nouvelle politique du personnel (« de la CSL aux cercles de qualité ») ;

2) dans le sillage de la coopération avec Renault et Volvo, regroupement et spécialisation des usines de mécanique en vue de produire de façon compétitive des organes invisibles communs aux trois marques : boîtes de vitesse à Valenciennes, moteurs à Trémery (Moselle), Diesel à Lille, nouvelle usine de pièces aluminium à Villers-la-Montagne (près de Longwy), moteurs de 900-1.300 cm³ avec Fiat destinés à la prochaine petite Citroën ;

3) Suppression du quart des effectifs de la branche automobile en France passée de 155.000 en 1979 à 114.000 fin 1984. Avec notamment des coupes claires à Sochaux (de 42.000 personnes en 1979 à 29.000 en 1984), de nombreuses restructurations chez Talbot : licenciements à Poissy (de 23.000 salariés en 1980 à 12.000 en 1985), à Valenciennes-Hordain (pots d'échappement), à La Rochelle, sans parler des fermetures en 1986 de Sully-sur-Loire et un centre de pièces détachées de Vernon, dans l'Eure ; et chez Citroën avec des licenciements à Aulnay et la fermeture de l'usine de transmissions de Mulhouse (1983), de celle de Nanterre (1985), de la Fonderie de Clichy (1986)...

4) lancement de nouveaux modèles : la Talbot-Tagora en 1980 (trop proche de la 505, de même que la Solara ressemble trop à la 305), utilitaire C25 et Talbot-Samba en 1981 (version new-look de la 104 qui phagocytait son aînée), BX et 205 en 1982, Visa camionnette en 1984 (qui taille des croupières à la R4 fourgonnette), 309 lancée à Poissy fin 1985, ZA à Aulnay prévue en 1986, ainsi que de nouvelles motorisations.

5) Cessions d'activités secondaires : Peugeot-Loire à Usinor et supermarchés RAVI à Cédès (1983), division outillage à main (SICFO-Goldenberg) à l'Américain Stanley (1986)...

Contrairement aux espoirs de PSA, ces mesures trop tardives n'eurent pas un effet rapide, en particulier parce que le groupe ne put résorber assez vite son sureffectif et parce que la reconquête du marché intérieur (30,2 % en 1982, 34,4 % en 1985) a coïncidé avec la récession de ce dernier (+ 2 millions d'immatriculations en 1982-1983, — 1,8 million en 1984-1985).

Dans ces conditions, PSA escompte seulement un petit bénéfice en 1985, compte tenu d'une nouvelle année de déficit pour Citroën.

CAPITAL

Après l'augmentation de capital de 1985, la famille Peugeot reste le premier actionnaire de PSA avec environ 25 % et conserve le pouvoir de direction (trois Peugeot au conseil de surveillance, un quatrième directeur général).

Jean Panhard et François Rollier, représentant de Michelin (près de 9 %) rappellent le rachat de Citroën tandis que, depuis 1978, Louis B. Warren représente Chrysler Corp (près de 14 %)[retrait Chrysler en 1986].

La permanence des liens avec Lazard est attestée par un échange d'administrateurs. Notons enfin la présence d'un représentant de l'UAP et de François Ceyrac, l'ancien patron du CNPF qui siège avec Roland Peugeot au conseil de SKF-France (roulements).

INTERNATIONAL

Globalement, la division automobile de PSA réalise près de 55 % de ses ventes à l'étranger, dont les 2/3 en Europe.

En revanche, P.S.A. ne construit hors de France qu'environ 15 % de ses véhicules.

— la marque Peugeot représente 40 % des ventes étrangères de P.S.À. Traditionnellement, Peugeot exporte beaucoup (+ 50 %) et pour près de la moitié à la grande exportation, principalement vers l'Afrique. En revanche, le « Lion » produit peu à l'étranger, se contentant de céder des licences (diesel et J9 à Mahindra en Inde...) ou de confier le montage de ses véhicules à des partenaires locaux (Taiwan, Malaisie, Maroc...) La firme sochaliennaise possède tout de même 40 % dans une filiale de montage au Nigéria, 59 % dans une entreprise similaire au Chili et, en association avec Citroën, 37 % d'une fonderie tunisienne et 50 % d'une société italienne commune avec Fiat spécialisée dans la production d'utilitaires.

En outre, Automobiles Peugeot a conclu en 1985 un accord avec la Chine pour le montage de pick-up et break 504 (PSA 20 %) et a mis à l'étude un projet d'implantation au Brésil.

En revanche, le projet de produire une petite voiture aux États-Unis avec Chrysler (1980) est tombé à l'eau et Peugeot a dû se retirer en 1981 de sa filiale argentine commune avec Fiat. Celle-ci continue cependant de fabriquer et vendre des modèles Peugeot.

— Citroën réalise autour de la moitié de ses ventes à l'étranger, dont plus de 90 % en Europe. La firme aux chevrons a essuyé plusieurs revers sur le plan productif : elle a dû procéder en 1981 à la liquidation de sa filiale argentine et fermer son usine de Forest en Belgique. Par ailleurs, elle a préféré se retirer de la firme roumaine OLTCIT qu'elle continue d'approvisionner en pièces détachées. En compensation, elle assure l'importation en Europe de l'Ouest de 30.000 Visa Arel / an. Actuellement, environ une Citroën sur cinq est fabriquée ou montée à l'étranger, essentiellement en Espagne.

— compte tenu de la quasi-disparition de la marque en France, l'essentiel de la production de Talbot se concentre désormais en Grande-Bretagne et en Espagne. Dans les deux cas, la situation n'est guère brillante.

Talbot Motor n'a connu qu'un seul exercice bénéficiaire depuis 1973 et les effectifs ont été réduits de 22.000 en 1979 à 6.000 en 1984. Au reste, après fermeture en 1981 de son usine de Linwood (Écosse), la société ne possède plus qu'une usine à Ryton, près de Coventry. La situation reste d'autant plus fragile que la société expédie une grande partie de sa production en Iran sous forme de collections CKD.

DE SIMCA À TALBOT

Menacée de marginalisation par la bande des trois, la SIMCA (Société des ingénieurs mécaniciens et constructeurs automobiles) entra dans le giron de la FIAT dès 1926. Grâce à cette parenté, la société s'illustra dans les années 1930 en sortant la SIMCA 5, premier modèle populaire français avant les 4CV Renault, 2 CV Citroën et Dyna Panhard.

Après guerre, l'entreprise renouvela normalement sa gamme avec la 6 remplaçant la 5 en 1947 et la série des Aronde, puis des Ariane succédant à la SIMCA 8 à partir de 1951.

Au milieu des années 1950, la société décrocha même la deuxième place derrière Renault à la faveur du rachat de la filiale française de Ford installée à Poissy (modèles Vedette).

C'est alors que les destins de la FIAT et de Chrysler se croisèrent. La première, qui pouvait librement alimenter le marché français à partir de Turin, ne pouvait vendre en Espagne sans produire sur place. Le second se lançait dans une politique d'internationalisation, longtemps après GM et Ford. Entre 1958 et 1963, l'Italien céda progressivement le contrôle de SIMCA à l'Américain.

Les années 1960 furent marquées par la 1000, qui essayait de rivaliser avec la Renault 8, et par les modèles 1.300 et 1.500, trop semblables au regard du haut de gamme typé de la concurrence (DS, R16, 504). La sortie de la 1100 marqua cependant un renouveau de la marque.

La décennie 1970 fut celle du cafouillage : non-renouvellement de la 1.000, parachutage dans le haut de gamme des Chrysler 160 et 180, inutile concurrence entre l'Horizon et la 1.510 lancées à deux ans d'intervalle...

Après son intégration dans le groupe Peugeot, la marque se révéla dans l'incapacité d'affirmer une personnalité « à la Citroën ». Progressivement, elle devint une simple doublure de Peugeot. Si l'on excepte l'année 1982, marquée par la montée en cadence de la Samba, simple version revisitée de la 104 qui fut éclipsée par la 205, Talbot perdit régulièrement des parts de marché au point de passer en-dessous de 1 % au cours du deuxième semestre 1985.

(Au moment de son absorption par Automobiles Peugeot en 1980, les effectifs de Talbot-France n'atteignaient déjà plus que 31.500 contre 38.100 en 1978, au moment de la reprise).

Quant à la filiale Automobiles Talbot de Villaverde, près Madrid, elle a réduit ses effectifs de 11.000 à 6.500 au cours de la seule année 1983. Depuis 1984, l'usine a démarré la production de 205.

Enfin, les filiales de Dodge en Grande-Bretagne et en Espagne ont été cédées Renault-Véhicules Industriels.

Au cours de la dernière période, le déclin de PSA a été encore plus rapide à l'étranger qu'en France. La part de l'international a diminué dans le total des ventes et la part de PSA sur le marché européen (hors France) a régressé de 9,4 % en 1980 à 6,8 % en 1983. Depuis lors, les lancements de la BX et de la 205 n'ont produit qu'une très légère remontée.

❑ SIMCA-Chrysler-Talbot-Peugeot à La Rochelle-Périgny

SIMCA-Chrysler-Talbot-Peugeot à La Rochelle-Périgny :

Le parachutage d'usines automobiles en province fut longtemps une des solutions préférées des pouvoirs publics. Elle répondait à la fois à la volonté de limiter l'expansion de la région parisienne, au besoin de désengorger les premières usines de montage et à la nécessité de résoudre des crises sectorielles : déclin du charbon dans le Nord, fermeture des filatures normandes, exode rural dans l'Ouest, crise de la sidérurgie... Quant aux constructeurs, ils trouvaient à ces décentralisations un double avantage : des incitations financières attractives et une main-d'œuvre généralement moins chère et bien-pensante.

Cependant, si l'on excepte Citroën à Rennes-La Janais, aucune usine de montage n'a quitté les zones mécaniciennes traditionnelles : Renault-Billancourt essaima à Flins, Sandouville et Douai ; Peugeot à Mulhouse ; Citroën à Aulnay et SIMCA reprit les installations de Ford-France à Poissy.

En revanche, les usines de composants et celles des équipementiers connurent une dispersion beaucoup plus forte.

C'est Olivier Guichard, patron de la Datar, qui subordonna l'extension de Poissy à la création d'une usine SIMCA en province, à La Rochelle de préférence. Les études n'ayant décelé aucun obstacle majeur, la première pierre fut posée en novembre 1964 sur la Z.I. de Périgny, créée pour l'occasion en bordure de la rocade autoroutière et de la voie ferrée Nantes-Bordeaux. Le démarrage intervint en septembre 1965 grâce à des ouvriers rochelais expérimentés envoyés en formation à Poissy, et à quelques ouvriers-moniteurs de Poissy mutés à La Rochelle.

Des salaires très attractifs permirent à SIMCA de recruter aisément son personnel en éliminant les plus de quarante ans et en écartant les moins aptes par des tests psychotechniques. En 1967, l'effectif atteignait déjà 1.250 salariés.

La croissance se poursuivit avec le doublement de l'usine en 1969-1971 (89.000 m² couverts, environ 1.400 machines-outils). La Rochelle fabriquait alors des pompes, des amortisseurs, des freins à disque et des traverses avant et arrière pour SIMCA 1.100, 1.301 et 1.501. Les effectifs atteignirent leur apogée en 1976 avec 3.048 salariés dont 50 ingénieurs et cadres et 300 techniciens et agents de maîtrise. Tout en employant moins de personnes que les usines réunies de Leroy-Somer à Angoulême, SIMCA-Chrysler devint le plus grand établissement industriel de la région. Ses directeurs se mirent à participer à l'Union patronale de la Charente-Maritime, au Comité économique et social régional et contribuèrent à la venue de Roto-Diesel à La Rochelle (filtres à huile) et de Foggini à Rochefort (pièces plastiques pour l'automobile).

Au sein de l'agglomération rochelaise, SIMCA resta cependant un établissement à part, se distinguant des autres entreprises métallurgiques comme Alsthom ou les chantiers navals ACRP par le monopole de la CSL jusqu'en 1981 et par les attaches paysannes de nombreux néo-salariés. Un ouvrier de souche nous a raconté comment la maîtrise proposait elle-même la carte CSL aux nouveaux arrivants. Il nous a parlé également, non sans humour mais avec une certaine animosité, des pratiques de ses collègues vendéens : vente de produits agricoles à l'usine, don au chef d'un lapin, recommandations à l'embauche de proches, location de terrain de camping durant l'été, etc. Un autre nous a fait l'éloge de la maîtrise d'Alsthom, considérée comme beaucoup plus intégrée et proche du personnel (y compris vestimentairement) que celle de Talbot.

Par ailleurs, le règne de SIMCA fut bref. Dès janvier 1979, le déclin des effectifs devint spectaculaire avec l'annonce de 250 suppressions d'emplois à La Rochelle et de mesures de chômage partiel dans six usines Chrysler à la suite d'une « mévente temporaire des modèles 1.307-1.308, confrontés à une concurrence sévère ».

Cependant, ce plan de suppressions, comme celui de décembre 1980 portant sur 694 emplois, allait s'effectuer en douceur par reclassements chez les sous-traitants, mutations sur Mulhouse, incitations financières à la démission, retraites anticipées et non-remplacement des départs volontaires. La décroissance du personnel fut néanmoins assez rapide avant de se ralentir progressivement : 2.500 en octobre 1980, 1.930 début 1982, 1.830 à la rentrée 1983, 1.680 en novembre 1984.

Pour compenser le déclin de la marque Talbot (à peine 20 % de la charge en 1985 contre 96 % en 1979), La Rochelle reçut des commandes de la part de Peugeot et Citroën, essentiellement des pièces à forte valeur ajoutée permettant de minimiser l'incidence des frais de transport : amortisseurs, pompes à eau, pompes à huile, suspensions, transmissions. Néanmoins, la chute d'activité fut telle (base 100 en 1979, à peine 44 en 1985) que les départs et les prêts de personnel aux entreprises Alsthom de La Rochelle-Aytré et Heuliez de Cerizay ne suffirent pas à empêcher l'aggravation du sureffectif et la multiplication des jours chômés (1 semaine sur 3 en 1984).

Aussi, en janvier 1985, la direction annonça-t-elle 560 nouvelles suppressions ayant pour effet de réduire le personnel à 1.108 salariés (568 « improductifs » et 540 productifs). Il devint clair alors que l'avenir même de l'établissement était en jeu, compte tenu de la triple pression s'exerçant sur le groupe : gestion des stocks à la japonaise impliquant une plus grande cohésion de l'appareil productif, effet Chérèque (reconversion des zones sidérurgiques) et attaches régionales de la famille Peugeot⁹. Pourtant, malgré de fortes incitations financières, la mobilité se heurta à une résistance inattendue. Seules 143 personnes acceptèrent les reclassements : 88 dans le groupe (58 à Mulhouse, 18 à Sept-Fonds, 3 à La Garenne) et 55 dans la région (dont 22 chez Heuliez, 8 chez Alsthom et 5 chez Foggini).

Cet échec conduisit Peugeot à déposer en septembre 1985 une demande de 424 licenciements, d'abord repoussée par les autorités, puis acceptée en octobre, après que la firme se soit engagée à créer une société de conversion et à verser des primes d'aide à la création d'emploi (35.000 F par emploi, plus 50.000 F versés par l'État). Fin décembre 1985, la société de conversion avait solutionné une soixantaine de cas (24 reclassements dans la région, 17 mutations à Mulhouse, 16 créant leur propre emploi, 4 stages).

Déplorant le manque de mobilisation, le responsable CFDT de l'usine expliquait¹⁰ : les licenciés sont déjà désignés. Leur départ permettra de résorber le chômage partiel. Pour ceux qui restent, les licenciements, c'est du pain béni.

La seule question est évidemment de savoir combien de temps ils resteront.

(En février 1986, la direction a programmé 35 nouvelles suppressions de postes d'employés, techniciens et agents de maîtrise).

❑ Le réseau commercial

Au cours des années récentes, le réseau s'est trouvé confronté à deux phénomènes :
— la baisse des immatriculations qui, à 1,7 M en 1984 et 1985, ont retrouvé leur niveau de 1973 après une crête à 2 M en 1982-1983 ;
— et la pénétration étrangère qui n'a pas cessé de progresser, de 21 % en 1978 jusqu'à près de 40 % en septembre 1985.

Comme dans le même temps, les constructeurs se sont efforcés de concevoir et de fabriquer des modèles plus fiables, le réseau a subi d'importantes restructurations, en particulier la fusion des concessions Talbot et Peugeot. On a beaucoup dit que cette opération avait favorisé la pénétration étrangère en jetant des garages dans les bras de la concurrence. De fait, on constate que la pénétration étrangère passe de 22,9 à 28 %

⁹ Cf. À. Lemaire dans *Sud-Ouest* du 26-6-1985.

¹⁰ *Libération* du 18 octobre 1985.

au cours de la seule année 1981, ce qui n'est pas sans donner quelque fondement à cette hypothèse.

De nombreuses concessions de marques françaises étaient très anciennes : la plupart avaient plus de trente ans, beaucoup étaient nées dans l'entre-deux-guerres, quelques-unes dataient des débuts de l'automobile. Elles avaient eu le temps de grossir et de s'attacher une clientèle. Le fait d'en avoir livré une partie à la concurrence, même en conservant les plus dynamiques et les mieux placées, a incontestablement favorisé les constructeurs étrangers. Encore que les plus dynamiques d'entre eux trouvent avec une relative facilité de nouveaux concessionnaires, y compris parmi les garages de création récente. Cela ne manque pas de se traduire dans leur comportement : ainsi, VAG a changé de concessionnaire à Niort (ex-Quitté) et cherche à en faire autant à Angoulême (Magne), ville où Ford a déjà abandonné Richebœuf au profit de Mathieux Automobiles. Richebœuf s'est donc retourné vers SEAT, etc.

Voyons donc l'évolution du réseau Peugeot-Talbot :

- CHARENTE :

- Angoulême : PERGA SA (Peugeot, établi sur la Z.I. de L'Isle-d'Espagnac, récupère la concession Talbot qui appartenait depuis très longtemps au garage Berland, lequel est transformé en conservatoire de l'automobile ;

- Cognac : COGA (Peugeot), même propriétaire que Perga-Angoulême, reprend la concession Talbot de H. Boiteau qui passe chez Nissan ;

- Chalais et Roumazières : sans changement. Agent Talbot-Bellevue de Barbezieux passé chez Ford.

- CHARENTE-MARITIME :

- La Rochelle : disparition de Ternant (Talbot) au profit de Brenuchot (Peugeot) ;

- Rochefort : coexistence de Garnier et Maillet (ex-Talbot) et de Morisset-Petit (ex-Peugeot) jusqu'à la fusion en avril 1985 au profit du dernier ;

- Saintes : Guerry (Peugeot) récupère concession Talbot du garage Basty qui passe chez VAG ;

- Saint-Jean-d'Angély : Nouraud Amy et Cie (Peugeot) récupère la concession Talbot du garage Drevet qui passe chez VAG ;

- Jonzac : Belot (Peugeot) récupère la concession Talbot-Corbi ;

- Montendre : Talbot-Corbi devient Peugeot-Talbot ;

- DEUX-SÈVRES :

- Niort : Deschamps (Peugeot) récupère la concession Talbot du Garage Saint-Christophe qui devient 2^e concession Renault sur l'agglomération. Licenciements chez Deschamps ;

- Bressuire : Cornu (Peugeot) récupère concession Talbot de Chollet qui passe chez VAG ;

- Thouars : Géront-Chauvin (Simca-Talbot depuis 1930) récupère la concession Peugeot de la SEDA ;

- VIENNE :

- Poitiers : la succursale Talbot, installée 137, avenue de Bordeaux depuis 1968, récupère la concession Peugeot des Grands Garages du Poitou qui passent chez Opel après la faillite de la SAGAMP ;

- Châtelleraut : Georget (Peugeot) récupère la concession Talbot du garage Charent qui disparaît ;

- Montmorillon : GMGA (Talbot) récupère la concession Peugeot du Garage de la Gartempe qui fait faillite (septembre 1983).

Du côté du réseau Citroën :

- CHARENTE :

- Angoulême : la Sochac sur la Z.I. du Gond-Pontouvre ;

- Cognac : Santuret (cf. Saint-Jean-d'Angély) ;

- Ruffec-Villegâts : Vienne-Sud automobiles (cf. Civray) ;
- CHARENTE-MARITIME :
- La Rochelle : Privat ;
- Rochefort : Rochefort-Automobiles depuis 1935 ;
- Saintes : Ardon. Tentative ratée d'implantation à Royan sur la zone commerciale de la route de Saintes (1980-83). Déjà deux agents Citroën à Royan ;
- Saint-Jean-d'Angély : remplacement en 1982 des Éts Roux par Santuret, originaire de Cognac.
- DEUX-SÈVRES :
- Niort : succursale Citroën devient Niort-Automobiles. Licenciements ;
- Bressuire : Chauvin-Besse ;
- Thouars : Papin (ex-Chauvin-Besse).
- VIENNE :
- Poitiers : garage Morin, implanté depuis le début du siècle rue Carnot. Création en 1933 des Rapides du Poitou. Émigration en 1967 au 157, avenue de Bordeaux (DAP-Citroën) ;
- Châtelleraut : Raison, implanté à la sortie sud depuis 1968 ;
- Loudun : Morin.

❑ SOUS-TRAITANTS :

La liste est à peu près identique à celle que nous avons donné pour Renault dans VEPC n° 3.

❑ CHAUSSON : PSA possède 35 % de cette société dont la filiale ATELIERS RÉGIONAUX CHAUSSON possède des agences à Angoulême et Saintes (radiateurs).

PORCHER

Fini les baignoires-sabot et les robinets qui fuient. Face à l'atonie du marché, les fabricants jouent les formes, la couleur et l'harmonie des éléments. Ils explorent de nouveaux matériaux et font progresser leur technologie. Ainsi, le sanitaire haut de gamme est devenu un produit de plus en plus soumis à la mode et qu'on renouvelle au gré des changements d'humeur. Dans ces conditions, et face à la concurrence étrangère, la concentration de la profession s'est accélérée. Quatre fabricants se partagent 70 % du marché français du sanitaire, deux accaparent près de 70 % de la robinetterie domestique (*Le Moniteur du bâtiment*, 10 octobre 1985). Parmi eux, PORCHER, une discrète entreprise familiale qui dame le pion aux filiales des grands groupes.

C.A. 1984 : 700 MF. Résultat : 4,2 MF. 2.170 salariés.

PORCHER possède trois grands secteurs d'activité :

— le SANITAIRE :

Usines de céramique à Gargenville (Yvelines), au Coteau (Loire) et à Angoulême. Usine de baignoires en fonte à Revin (Ardennes).

L'entreprise est leader sur un marché atone tiré par la rénovation (68 % des ventes). Malgré la progression des importations espagnoles (ROCCA et METALIBERICA) ainsi qu'italiennes (ARISTON), la balance commerciale reste largement excédentaire.

Depuis quelques années, PORCHER a élargi sa gamme vers le haut et s'efforce de moderniser son appareil de production (fonderie à pression sous vide à Revin) tout en surveillant les nouveaux matériaux (vente de baignoires en acrylique fabriquées par CANNES-LA BOCCA).

Ses principaux concurrents sont VILLEROY et BOCH qui jouent l'harmonie du sanitaire et du carrelage tout en s'efforçant d'élargir sa gamme vers le bas ; ALLIA, filiale de Lafarge, dont les résultats sont assez modestes ; et la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE FONDERIE, filiale de Paribas, qui ne doit sa survie qu'à des aides massives et à des élagages (entre autres, rétrocession au groupe AMERICAN STANDARD du secteur sanitaire qu'elle lui avait acheté en 1975 : 450 personnes à Dole dans le Jura et Clermont dans l'Oise, marque Ideal Standard).

— la robinetterie

Usines à Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis), Woincourt (Somme) et Fresnay (Sarthe).

La robinetterie française est beaucoup moins concentrée que la céramique. Après élimination d'ALLIA et PONT-À-MOUSSON, et abandon, en 1983-1984, par FLONIC-SCHLUMBERGER de ses activités robinetterie Domestique-chauffage, seuls deux grands groupes subsistent : JACOB-DELAFON et Porcher. Le reste est disséminé entre une kyrielle de PMI spécialisées, ce qui semble avoir favorisé la percée des importations (notamment de l'Allemand GROHE). Celles-ci couvrent aujourd'hui près de 40 % du marché français.

Dans ce domaine, Porcher s'est développé essentiellement par croissance externe : rachat de la SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE DU VIMEU à Woincourt (vers 1970) et reprise de la société PIEL de Fresnay (fin 1982). À son tour, PIEL a récupéré en 1984 l'activité robinetterie de PONT-À-MOUSSON, ce qui lui a permis d'élargir sa gamme vers les séries moyenne et basse. PONT-À-MOUSSON s'était lancé dans la robinetterie en 1971 en acquérant la société PANCARD et COLLON de Lyon. En 1973, le groupe construit une grande usine à Saint-Priest. Elle atteint un maximum de 800 salariés en 1975,

puis déclina irrémédiablement. Les portes ont été fermées en 1983 et les 241 rescapés licenciés. Piel a repris uniquement les produits et la clientèle.

— DISTRIBUTION :

Porcher contrôle une Compagnie de transport et une série de points de vente à travers la France. Cette structure lui permet de contrebalancer les rapports privilégiés existant entre la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE FONDERIE et le réseau POINT P par l'intermédiaire de Paribas.

Bien que faibles, les résultats de Porcher sont plutôt flatteurs au regard de la concurrence mais en dépit des absorptions diverses, les effectifs ont légèrement diminué (2.204 en 1977, 2.370 en 1984).

INTERNATIONAL

En 1971, PORCHER et CEC/KERAMAG (Lafarge) avaient pris chacun 25,5 % de ROKAL, 2^e fabricant allemand de robinetterie sanitaire. Ces participations ont disparu dans les années 70.

En 1984, PORCHER a pris 20 % dans une société qui construisait une usine de céramique à Kenitra (Maroc), le groupe contribuant par son savoir-faire et son assistance technique à cette réalisation. (NB : Jacob-Delaфон possède une usine de robinetterie près de Casablanca et une autre de porcelaine sanitaire près de Tanger. Une troisième usine est en cours de démarrage en Égypte).

Sur le plan commercial, PORCHER possède depuis 1982 une filiale à Chicago. Cette implantation doit permettre de réorienter les exportations en fonction d'un ralentissement prévisible des affaires au Moyen-Orient. Les exportations ont représenté 10 % des ventes en 1984.

CAPITAL

Contrôlé depuis plusieurs générations par la famille Le Héron et consorts.

❑ ANGOULÊME

L'établissement PORCHER du Gond-Pontouvre est spécialisé dans la céramique. Il résulte d'une décentralisation effectuée en 1968, rendue possible par la proximité des sources d'approvisionnement en argile et permettant de faciliter les ventes dans le Sud-Ouest.

En 1971, la capacité de l'usine fut augmentée de 50 % tandis qu'un atelier de montage de pièces plastiques originaire de Saint-Ouen était transféré sur le site. En outre, l'établissement possède un dépôt-vente offrant aux plombiers tout le matériel d'installation nécessaire.

Plus de 200 personnes.

Suite :

1996 : rachat par American Standard.

LA ROCHEFORTAISE S.À.

La Rochefortaise appartient à cette catégorie de sociétés coloniales qui ont cherché à réinvestir tout ou partie de leurs capitaux en métropole. On en connaît quelques unes dans la région : la CFAO, le forestier Roland Bru, le groupe Mimran, les Étains de Kinta, la Banque de l'Indochine, la Compagnie financière de Suez, etc. Parfois, l'atterrissage est rude.

CA 1984 : 1.060 MF. Résultat : 9,5 MF.

La Rochefortaise de produits alimentaires, devenue Rochefortaise S.A., fut créée en 1910. Elle s'est développée principalement à Madagascar où elle possède un patrimoine immobilier et des intérêts dans deux filiales :

— la STAR (Tananarivienne de réfrigération), une entreprise de brasserie, d'eaux minérales et d'importation de boissons, employant environ 1 500 personnes. La Rochefortaise S.A. n'en détient plus que 25,7 % à la suite de l'augmentation de la participation de l'État populaire malgache.

— et MATÉRAUTO, détenue à 33,6 %, spécialisée dans le montage de véhicules et le négoce automobile. Environ 400 personnes.

Compte tenu de la pénurie de devises, ces deux sociétés souffrent de ruptures d'approvisionnement en produits importés. La STAR essaie d'y remédier en développant la culture de l'orge et de la vigne. Elle est déficitaire depuis 1982. En outre, la Rochefortaise éprouve les plus grandes difficultés à rapatrier les dividendes et les redevances d'assistance technique.

D'autre part, le groupe exerçait des activités similaires, sur une échelle réduite, à La Réunion, à travers :

- 50 % de la SOREG (Réunionnaise d'eaux gazeuses) : environ 120 personnes ;
- 34 % des Brasseries de Bourbon : environ 200 personnes ;
- et 65 % de GAMMA : importation automobile.

Enfin, le groupe a pris une participation dans une brasserie nigériane entrée en production en 1982.

Compte tenu des perspectives incertaines de ses activités traditionnelles, la société décida en 1975 d'investir en France. Jusqu'ici, elle n'y possédait qu'une modeste agence de publicité qui eut, un temps, des antennes en Italie et en Espagne (Circular Distributors) et quelques petites affaires alimentaires, notamment une entreprise bordelaise de conserve et de salaison disparue depuis plusieurs années (Duprat et Durand).

En 1975, la Rochefortaise procéda donc au rachat de plusieurs entreprises bordelaises. D'une part, la Société des plastiques Brenez à Pessac : environ 80 personnes. D'autre part, deux fabricants et un négociant de meubles, également à Pessac : André Lafond S.A., Dubasque et Geyres. Ces trois sociétés furent placées sous l'égide d'un holding, la Compagnie française du meuble, appelée à prendre une nouvelle dimension en septembre 1977 avec le rachat à l'Américain Singer de la DF-SIMAT (Doubinski frères) employant quelque 800 salariés à Saint-Pierre-des-Corps, près de Tours, et à Herqueville, dans l'Eure.

CAPITAL :

Contrôlé par les frères Pierre et Charles Maurel. Le Crédit agricole, qui possédait un siège depuis juin 1981, a démissionné en septembre 1982.

❑ La Compagnie française du meuble

La CFM grossit encore en 1979 en reprenant en location-gérance une partie de l'ex-groupe Cardot, à savoir les Meubles de Lussac, environ 200 personnes, et la Société des Meubles du Poitou, entreprise d'environ 80 salariés implantée sur la Z.I. Nord de Châtelleraut.

En 1980, le chiffre d'affaires de la CFM dépassa les 243 MF avec un déficit supérieur à 4,9 MF (chiffres consolidés). Début 1981, la Rochefortaise fit donc appel à un professionnel en nommant au poste de président du directoire de la CFM, M. Germain Esgléas, ancien PDG de Ranger SA. En juin, sur les recommandations de M. Esgléas, la CFM racheta 80 % de Ranger au groupe américain Mohasco, le Crédit agricole prenant alors 13,5 % de la CFM.

Ranger rassemblait à ce moment-là plus de 1.100 personnes, principalement à Montmorillon (700) et à Saulgé (150 dans les ateliers fer et plastique) ainsi qu'à Chauvigny (140) et Bonneuil-Matours (25). La société possédait également deux dépôts à Wissous (Essonne) et Vénissieux. Le chiffre d'affaires dépassait les 200 MF, moitié dans les meubles de cuisine (3^e fabricant français), moitié dans les meubles de salles de bain, les tables et les chaises (1^{er} fabricant français).

La société était déjà dans une situation fragile puisqu'elle atteignait tout juste l'équilibre et qu'elle avait dû procéder en décembre 1980 à une cinquantaine de suppressions d'emplois par pré-retraites. L'exercice 1981, marqué par une poursuite du tassement de la demande, allait se révéler catastrophique. Ranger perdait 9 MF, Doubinski/SIMAT 9,4 MF, la perte totale de la CFM dépassant 26 MF pour des ventes de 472 MF.

En mai 1982, M. Esgléas était révoqué ; en juin, la CFM était placée sous le régime de la suspension provisoire des poursuites.

Depuis quelques semaines déjà, la fronde couvait à Montmorillon où la CFM était accusée d'avoir pillé Ranger pour renflouer ses autres filiales. Les « mutins » proposaient la constitution d'une coopérative sous l'égide de M. Esgléas afin de sortir l'entreprise « des griffes de la CFM ».

Cette solution, soutenue par la CGT mais fondée, semble-t-il, sur des perspectives trop optimistes, s'avéra impraticable. S'il est certain que le groupe CFM, construit à la hâte, manquait d'une stratégie commerciale et industrielle, la suite fit apparaître le poids des circonstances puisque les deux repreneurs — l'association LAF/A/GAUTIER pour Ranger, et le groupe Roll pour Lussac et Châtelleraut — furent tous les deux également conduits à la faillite, comme beaucoup de leurs confrères.

Bien entendu, la déroute de la CFM ne fut pas sans conséquence pour la Rochefortaise qui s'est trouvée chargée de lourds frais financiers. Les exercices 1981 et 82 se sont soldés par des déficits de 24 et 24,7 MF. Cependant, depuis 1983, la société a retrouvé des résultats positifs, grâce principalement à la cession de tous ses actifs réunionnais (GAMMA et SOREG en 1982, Bourbon en 1984).

ROSSMANN (rajout de 1992)

En 1979, le groupe papetier Rossmann employait quelque 500 agents sur trois sites : Sainte-Croix-les-Mines (Haut-Rhin), Lizy-sur-Ourcq (Seine-et-Marne) et Châteauroux (Indre)(la COVEPA). C'est d'ailleurs le président de cette société, Richard Kieffer, qui fut nommé, en décembre 1979, directeur général de la SOFPO après en avoir été élu administrateur.

Cependant, la COVEPA n'était pas au mieux. Installée avec ses 154 salariés dans des locaux vétustes et dispersés au centre ville, elle fit connaître son intention de déménager en Alsace, tactique toujours payante quoiqu'un peu usée. Aussitôt, le député-maire socialiste d'Issoudun, Jean-Charles Laignel, qui disposait de locaux vacants, tenta de l'attirer chez lui. Mais la ville de Châteauroux, déjà éprouvée par le départ de l'Aérospatiale en 1976, réunit les concours nécessaires à la construction, sur la Z.I. de La Maltrie à Montierchaume, d'une nouvelle usine de 8.500 m² qui fut cédée en location-vente avec pénalités financières à la clef en cas de diminution d'effectif. Le coût de l'opération pour les collectivités locales fut de 20.000 F par salarié contre une moyenne de 7.000 et un maximum de 15.000. Qui plus est, la COVEPA, déficitaire, supprima néanmoins 10 emplois et fit part, en septembre 1983, de sa volonté de muter vingt-cinq personnes en Alsace. Finalement, la COVEPA fut vendue à la société Packart (groupe Nord-Est).

Mais la grande affaire de Rossmann allait être l'absorption partielle de la Charfa. Cette firme, créée en 1927, doit son nom à son fondateur, Charles Favardin, inventeur d'un procédé pour la fabrication de sacs papier grande contenance. Cette production était assurée par quatre sites en France : Aubevoye, près de Gaillon dans l'Eure (usine-mère fermée en 1988), Schweighouse (Bas-Rhin), Rousset (Bouches-du-Rhône) et Béthune (Pas-de-Calais), usine produisant aussi des sacs moyenne contenance.

En complément, la Charfa s'était diversifiée dans le carton ondulé et les emballages plastiques avec :

— Les Papeteries et cartonneries de Lumbres (Pas-de-Calais), devenue SICAL (Société industrielle des cartonneries de Lumbres) : 50,1 % acquis en 1957 ;

— les Cartonneries d'Auvergne (ex-Papeteries d'Auvergne Habermacher & Cailleret) à Giroux, près d'Olliergues (Puy-de-Dôme) : rachetées en 1963 à l'Union européenne économique et financière (Schneider *et alii*) et qui ont repris deux petites affaires en 1986 : Cartonnage Prima à Clermont-Ferrand et Cartobois ;

— la SCIUS (Société commerciale et industrielles Unités service) à Saint-Étienne, filiale de la SCIAL et des Cartonneries d'Auvergne depuis 1972 ;

— la papeterie de Valfuret à Saint-Étienne, rachetée en 1983 et fusionnée en 1987 avec la précédente sous le nom de Valscius ;

— et la COFIRA (Compagnie du film rétractable) à Rousset.

Par ailleurs, la CHARFA s'était implantée à l'étranger en commençant par les colonies avec :

— la COCHÉPA (Compagnie chérifienne de papeterie) créée en 1942 à Casablanca : sacs papier et plastique ;

— Plasticam à Douala, créée en 1967 par la SICAL : emballage carton et plastique ;

— et la SIVEM à Abidjan (1976) : sacs plastique à laquelle s'est ajoutée, en mars 1986, la SONACO (63 % par SICAL) qui a inauguré deux ans plus tard une cartonnerie ultra-moderne, la plus grande du continent africain.

La firme s'est ensuite intéressée à l'Europe avec une participation en 1965 dans Manipulados Kraft del Sur qu'elle a conservé une dizaine d'années ; 20 % de la SOLEM à Wasserbillig (Luxembourg), constituée en 1977 avec des « confrères » belges, hollandais et allemands et qui a repris, en 1986, la fabrication de conteneurs souples de l'usine d'Aubevoye ; et enfin, le rachat, à l'automne 1980, auprès du groupe suédois NCB, de 75 % de Sacallain (24 % du marché belge des sacs papier grande contenance) qui a fusionné un an après avec son concurrent Manusac, filiale de l'allemand Bischof & Klein et du suédois Billerud.

Les principaux actionnaires de la Charfa furent, jusqu'au début des années 1980, le groupe familial Jouet-Pastre (héritier de Charles Favardin) avec 25 % et Saint-Gobain via La Cellulose du pin (autour de 16 %). Directement ou indirectement, cette société possédait en outre 10 % des Cartonneries d'Auvergne et de la COFIRA. En contrepartie, le PDG de la Charfa, Roger Bordat, était devenu administrateur de la SOCAR, filiale cartonnrière de La Cellulose du pin, après l'avoir été de La Landaise de cellulose. En juin 1984, Saint-Gobain céda ses 12,5 % au suédois NCB qui possédait déjà 11,6 % de la Charfa depuis l'apport de Sacallain. Dans le même temps, Bernard Rossmann entra au conseil de la Charfa en vue de succéder, début 1985, à Roger Bordat ; depuis des années, la Charfa possédait d'ailleurs 10 % du groupe Rossmann qui, lui-même, détenait 6 % des Cartonneries d'Auvergne. Le torchon ne tarda pas à brûler entre le nouveau patron et ses actionnaires scandinaves. Pour contrebalancer leur poids, Rossmann fit prendre à la SOFPO 10 % de la Charfa. Après quoi, en juin 1988, il fit exclure du conseil les trois représentants du groupe NCB qui s'apprêtait à lancer une OPA sur la Charfa et, pour 64,3 MF, vendit à son propre groupe, soutenu en la circonstance par Marceau Investissement (affaire montée par l'ancien patron d'Alcatel Georges Pébereau) 66 % de la SICAL et 58 % des Cartonneries d'Auvergne (soit 53 % des ventes et 62 % des bénéfices de la Charfa). Enfin, en septembre 1990, il racheta à Marceau les participations que cette société avait acquises deux ans plus tôt. Pourtant, la victoire ne fut pas complète, puisqu'entre-temps (janvier 1990), NCB a racheté la totalité des restes de la Charfa, puis, à travers elle (décembre 1990), la Frasaco, d'Elbeuf, filiale des Ciments français couvrant le quart du marché français du sac papier.

□ La Société française de papier ondulé (SOFPO) à Exideuil-sur-Vienne (Charente) :
Constituée en 1900, la SOFPO construisit une usine à Exideuil pour reprendre la fabrication de carton ondulé initiée douze ans plus tôt par une firme américaine au Moulin neuf voisin.

En 1965, l'établissement fut ravagé par un incendie et reconstruit à neuf, la fabrication de caisses étant ajoutée à celle de carton ondulé. En conséquence, la production passa au cours des années suivantes de 18 à 24.000 t. et les effectifs de 180 à 270 (1971).

Le conseil comprenait alors Françoise Delavalle, PDG et petite-fille du fondateur, par ailleurs journaliste, critique musicale et romancière, couronnée en 1948 par l'Académie française pour *Le jeu solitaire* ; sa fille, Christine Ramond-Delavalle (DGA) ; les époux R. Georget de Cognac, Philippe Cerf et des cadres comme Guy Toyon ou Jean Velter.

En 1975, la société se dota d'une onduleuse et essaima dans l'arrondissement en créant une filiale Saint-Claud Emballages et en lui faisant racheter une petite imprimerie de Chasseneuil-sur-Bonnieure, S. Karhoff. Mais la situation de la SOFPO commença à se dégrader. En mars 1978, il fallut réduire le temps de travail hebdomadaire à 32 heures. En juillet-août, l'effectif fut ramené de 263 à 216 employés malgré de nombreuses actions de la CGT, dont une manifestation dans les rues du bourg et des débrayages de deux heures le 7 juillet à l'usine concurrente voisine Lamirande et, à Chabanais, à la SOCAPA et chez Davaye (Legrand). Enfin, en février 1979, la société, au bord de la faillite, fut cédée à 75 % au groupe Rossmann de La Varenne, près de Sélestat (Bas-Rhin). Non sans mal, celui-ci est parvenu à stabiliser à peu près les effectifs à 200

salariés tout en augmentant la production (35.000 t. en 1987) mais il a dû déposer le bilan de Saint-Claud Emballages à la rentrée 1981. Une société coopérative de production (SCOP) reprit alors la vingtaine de salariés restants mais dut jeter l'éponge en décembre 1982, l'activité étant récupérée par Exideuil.

SCHLUMBERGER

La personnalité de Jean Riboud et les résultats financiers de Schlumberger semblent avoir éclipsé dans les médias la réalité industrielle de l'entreprise.

En dehors des initiés, à peine sait-on que Schlumberger fait dans le pétrole et les compteurs. La plus belle réussite d'origine française mérite bien une radiographie plus objective. D'autant que Schlumberger est un gros employeur en Poitou-Charentes.

C.A. 1984 : 6,37 Md\$. Résultat : 1,16 Md\$. Environ 80.000 salariés.

La fortune de Schlumberger repose sur une invention datant d'avant la guerre de 1914. En enterrant des pièces de cuivre et des électrodes à plusieurs mètres de distance, Conrad Schlumberger, professeur de physique à l'École des mines, s'était aperçu que la présence du cuivre modifiait la résistance enregistrée par son potentiomètre.

Ces travaux, appelés à révolutionner la recherche pétrolière, purent s'accomplir sur une base exclusivement privée. Conrad appartenait en effet à une vieille dynastie alsacienne spécialisée depuis le début du XIX^e siècle dans la construction de machines textiles (N. Schlumberger, à Guebwiller, détient actuellement la moitié du marché mondial des machines pour fibres longues). Son père Paul, qui dirigeait l'affaire, rêvait à de plus larges horizons. Il avait foi dans les progrès de la science et avait compté parmi les premiers actionnaires du Canal de Suez. Son épouse, petite-fille de Guizot, s'était illustrée à la tête des mouvements de suffragettes. Paul décida en 1919 de financer les recherches de son fils, en précisant que l'intérêt scientifique devait primer l'intérêt financier.

Conrad poursuivit donc ses travaux en compagnie de son frère Marcel et de son gendre, Henri Doll, qui fut le premier, en 1927, à réaliser la radiographie d'un gisement : il descendit une sonde munie d'électrodes dans un puits de pétrole de Pechelbronn en Alsace, puis, au cours de la remontée, nota les résultats du potentiomètre mètre par mètre et les présenta par la suite sous forme de graphique (le « log » en anglais).

Après des débuts laborieux et un premier grand contrat en URSS en 1929, la société étendit ses activités dans les années 1930 et 1940 au Venezuela, au Texas et à la Californie. La responsabilité des opérations et la fabrication des instruments furent alors partagées entre Houston pour l'Amérique du Nord, et Clamart pour le reste du monde. En outre, un laboratoire de recherches fondamentales fut créé en 1948 à Ridgefield (Connecticut) et placé sous la responsabilité d'Henri Doll qui avait émigré dès 1940 aux États-Unis pour travailler sur des problèmes de détection de mines et de guidage des fusées.

Cet effort de recherche, indissociable d'une politique de prix élevés, détermina des avancées technologiques considérables.

Schlumberger fut ainsi, dans les années 1960, la première société de logging à utiliser l'enregistrement en continu des données sur bandes magnétiques et leur interprétation par ordinateur. De même, les sondes firent de grands progrès grâce au développement des connaissances en électricité, à l'utilisation de l'électronique, de l'acoustique, de la radioactivité, des gyroscopes à laser... Il en résulta une telle explosion des données à transmettre et à traiter qu'il fallut substituer la fibre optique au câble de logging traditionnel, accélérer l'informatisation des unités-laboratoires de surface et concevoir des logiciels d'interprétation sophistiqués. Depuis 1984, un système de transmission par satellite permet même de relier directement les équipes de terrain aux sièges des compagnies pétrolières et aux dizaines de centres de calcul répartis dans le monde pour analyses complémentaires.

Au fil de cette évolution, la position de la France s'est réduite relativement. Le Texas possède désormais quatre centres, fabrique la totalité des charges creuses explosives qui permettent de fracturer les tubages pour faire remonter le pétrole ou le gaz, et contrôle l'essentiel de la production de câbles, malgré la création en 1981 d'une usine à Abbeville (Somme). En outre, depuis 1981, la responsabilité de l'Asie a été transférée de Paris à Tokyo.

Au total, avec 14.300 personnes, le département logging de Schlumberger détiendrait environ 70 % du marché mondial (60 % aux États-Unis et 85 % partout ailleurs). Toutefois, la préservation de ces positions reste aléatoire et dépend de la capacité de l'entreprise à maintenir ses nouveaux services à l'intérieur d'un rapport utilité/prix suffisamment attractif pour éviter un grignotage de ses parts et une guerre de prix sur les services traditionnels.

AUTRES SERVICES PÉTROLIERS

Partant du logging, Schlumberger se diversifia logiquement dans trois autres catégories de services pétroliers :

— le forage, avec les sociétés Forex-Neptune (1952) et SEDCO (1984) qui rassemblent une cinquantaine de plates-formes en mer, trois navires et une soixantaine d'appareils à terre (7.600 salariés).

Centres d'études à Montrouge et Dallas. Principal centre de formation de Forex : Pau.

Et les mesures pendant le forage qui servent surtout à éviter les éruptions intempestives, à travers la société Anadrill (1.200 salariés) issue en 1984 de la fusion de deux entités :

* The Analysts (1975) : analyse en surface de divers paramètres comme les boues de forage ou la vitesse de pénétration du trépan...

* et les mesures au fond du trou grâce aux sondes très résistantes mises au point par Schlumberger et placées au-dessus du trépan.

— les services d'essais et conditionnement qui consistent essentiellement à prélever des échantillons de pétrole et de gaz pour définir les conditions de mise en production d'un puits ou pour contrecarrer son déclin. Sociétés Johnston-Macco en Amérique du Nord et Flopetrol (1971) pour le reste du monde. Bases à Sugarland (Texas) et Melun.

— le pompage : cimentation de puits et injection de mélanges sous pression, soit pour fracturer les roches et libérer le pétrole, soit pour rétablir la pression d'un gisement. 50 % de Dowell-Amérique du Nord depuis 1984 et 50 % de Dowell-Schlumberger depuis 1962. En association avec Dow Chemical. Leadership mondial partagé avec Halliburton.

Depuis 1982, ces trois types de service ont un centre de recherches commun à Cambridge (Grande-Bretagne).

En 1984, l'ensemble des services pétroliers représentait 82 % des ventes et 87 % des bénéfices de Schlumberger (contre 57 et 65 % en 1979). L'extraordinaire destinée de l'entreprise est donc indissociable du pétrole. Les hydrocarbures l'ont propulsée vers les sommets, mieux que n'ont pu le faire l'automobile pour Michelin ou les gaz liquéfiés pour L'Air liquide. Entre 1958 et 1982, ses bénéfices ont cru régulièrement, à l'exception des années 1961 et 1963. En un quart de siècle, ils sont ainsi passés de 12,2 M\$ à 1,35 Md\$ (x 110). Pourtant, depuis 1973, l'expansion fiévreuse de la recherche pétrolière, aiguillonnée par les cours artificiellement élevés et les contingentements de l'OPEP, portait en elle les germes d'une surproduction durable, génératrice d'une baisse des prix et d'une décélération rapide de la prospection et du forage. Dès 1982, Schlumberger ne put atteindre des bénéfices records dépassant 30 % du capital et 20 % du chiffre d'affaires qu'au prix d'une réduction massive d'effectifs (de 85.000 à

75.000 salariés). Depuis, la compagnie n'a pu échapper à la récession, ce qui incite à faire l'examen de ses activités de diversification.

MESURES, RÉGULATION ET COMPOSANTS

Partant de la maîtrise de technologies liées au logging comme les capteurs ou les enregistreurs de données, Schlumberger a constitué à coup de rachats un ensemble assez disparate, répondant à la fois à la recherche d'une diversification des risques — par exemple par la fabrication d'appareils liés à la distribution de l'électricité — et à la volonté d'être présent dans des secteurs aussi déterminants pour l'avenir que les semi-conducteurs ou les systèmes assistés par ordinateurs. Ce conglomérat a été scindé en trois grandes subdivisions.

— MESURE ET RÉGULATION. — 27.000 salariés. Centre de recherche à Montrouge. Perspectives limitées mais résultats stables.

Cette division englobe une vaste gamme de produits fabriqués dans de nombreux pays. Il convient, malgré tout, de l'examiner d'un peu près dans la mesure où elle regroupe l'essentiel des activités de Schlumberger en France et la totalité en Poitou-Charentes. On constatera d'ailleurs au passage que la position de la France est relativement bien préservée.

* gestion de l'électricité : compteurs ; transformateurs de mesure destinés à la protection des réseaux contre la foudre ou les surtensions. Ces derniers appareils, qui se présentent comme de volumineux « arbres » de porcelaine, seront remplacés dans un proche avenir par de simples fibres optiques. Ils sont fabriqués par Enertec à Vélizy, Sangamo aux États-Unis et la société belge Balteau rachetée en 1981 (usines en Belgique, Grande-Bretagne, Mexique, Brésil et Italie).

* instruments : enregistreurs de données à bande utilisés pour les essais en vol ou la réception des satellites météo (Enertec-Vélizy et Weston (1970) en Floride) ; « boîtes noires » pour l'aviation (Weston, leader mondial) ; appareils de test pour circuits imprimés (en Floride, en Grande-Bretagne, à Saint-Étienne (1984), en RFA) ; capteurs en tout genre (chez EMR à Ridgefield, Solartron en Grande-Bretagne et division Staham de l'Américain Gould rachetée en 1985) ; simulateurs de formation (Solartron, Grande-Bretagne) ;

* systèmes de prise de vue, de communication, etc., en grande partie pour l'US Army (Fairchild-Weston) ;

* compteurs d'eau : + 2 millions / an chez Flonic-France et à l'étranger (Belgique, Pays-Bas, Espagne, Suisse, Argentine, Brésil, Chili) ;

* compteurs à gaz : + 1 million / an chez Flonic-France, en Europe et en Amérique latine ;

* robinetterie industrielle chez SEREG-France et Grande-Bretagne ;

* systèmes de paiement électronique chez Paymatec à Colombes et Pont-Audemer (publiphones à cartes) et chez Koppens (1984) aux Pays-Bas et aux États-Unis, et Astier-Boutillon en France pour les stations-service.

— Fairchild semi-conducteurs (1979). — 15.000 personnes. Centre de recherche à Palo-Alto (Californie).

Implantations aux États-Unis, usines d'assemblage à Singapour, Djakarta, Hong-Kong, Corée du Sud et Philippines. Depuis son rachat en 1979 pour 425 M\$, Fairchild a augmenté ses dépenses de recherche et ses investissements. La société a également développé son internationalisation par l'ouverture de deux usines de circuits numériques à Munich (1982) et Tokyo (1984) et d'un centre de conception de circuits prédiffusés en Grande-Bretagne (1983).

Néanmoins, elle a accumulé 225 M\$ de pertes entre 1979 et 1983 avant d'émerger en 1984 pour replonger aussitôt sous l'effet de la crise mondiale de l'industrie des composants.

— SYSTÈMES ASSISTÉS PAR ORDINATEURS. — 5.700 salariés. Centre de recherche à Palo-Alto.

Cette division réunit des entreprises de conception, dessin, fabrication et test assistés par ordinateurs. Elle a été constituée par rachat des sociétés MDSI (1981), Applicon et Benson (1982) et par le département « test » de Fairchild détaché en 1983.

Toutes ces sociétés sont américaines, sauf Benson, entreprise française et 2^e fabricant mondial de tables traçantes (ces appareils permettent de restituer sur un support papier une image-écran en couleurs). Usines à Créteil (Val-de-Marne), Guérandes (Loire-Atl.) et San-José (Californie). Mis à part Benson, toutes les implantations industrielles se trouvent aux États-Unis, hormis deux unités à Ferndoxn (Grande-Bretagne) et Saint-Étienne.

Cette division a beaucoup souffert de la baisse ses investissements, notamment dans l'industrie électronique, grosse consommatrice de systèmes de test, et n'est toujours pas parvenue à l'équilibre.

CAPITAL

Nous avons classé Schlumberger parmi les multinationales françaises en fonction de son origine et de la nationalité de ses plus hauts dirigeants mais la majorité de son capital n'est plus française et son siège social se trouve depuis 1956 à Curaçao (Antilles néerlandaises) à la suite d'un accord entre les fiscs français et américain.

La famille détient encore le quart des actions et comptait, en 1985, trois représentants sur quatorze au conseil : G. de Ménil, professeur d'économie à l'École des hautes études en sciences sociales ; P.-M. Schlumberger, avocat à Houston ; et Nicolas Seydoux, PDG de la Gaumont. On peut ajouter le banquier Paul Lepercq qui lui sert de conseil.

Cependant, dans la lignée de Pierre Schlumberger, Jean Riboud s'est toujours opposé aux promotions automatique de la famille, tant à des postes de direction qu'aux sièges du conseil. Comme dans beaucoup de grandes multinationales, la composition du conseil est largement déconnectée de la géographie du capital et fait place à des cadres supérieurs de l'entreprise ainsi qu'à des représentants éminents des communautés financière, industrielle, juridique et scientifique.

Parmi les dirigeants-maison : R. Génin, W. Clements (fondateur de SEDCO et ancien gouverneur du Texas), Morozuni (président de Schlumberger-Japon et ancien vice-ministre du fameux MITI) et Lord Trenchard (Schlumberger-Grande-Bretagne, ex-secrétaire d'État à l'industrie, puis à la défense).

Parmi les personnalités extérieures : des représentants d'institutions financières comme J.-H. Whitney, Lazard Frères et Metropolitan Life Insurance ; Bernard Hanon, ex-PDG de Renault, qui a succédé à Jacques de Fouchier (Paribas) ; un cabinet d'avocats de Houston et Jerome Wiesner, ancien conseiller scientifique de JFK et président d'honneur du Massachusetts Institute of technology.

En septembre 1985, Michel Vaillaud a, comme prévu, succédé au poste de PDG à Jean Riboud, décédé peu après.

La COMPAGNIE DES COMPTEURS

La Compagnie des compteurs, basée à Montrouge, est une vieille entreprise dont la constitution remonte à 1876. Elle traversa, après la Seconde Guerre mondiale, une période particulièrement agitée.

À la fin des années 1940 et dans les années 1950, elle entreprit de créer un département télévision et se mit à fabriquer des radars : elle dut finalement renoncer à ces nouvelles pistes.

La situation était meilleure dans les compteurs : la reconstruction, l'électrification urbaine et rurale, l'extension des réseaux potables, le gaz de Lacq... tiraient la demande. Résolument optimiste, la compagnie intensifia son effort d'internationalisation en Europe et en Amérique du Sud... et finit par sombrer dans les déficits.

En 1968, devant cette situation, Paribas décida de nommer un homme de confiance à la tête de l'entreprise : ce fut R.M. Doumenc (X-Mines), actuel patron des Ciments français. Deux ans plus tard, comme la situation ne s'améliorait guère, Paribas préféra céder la Compagnie à Schlumberger qui ramassa 89 % des actions. Jérôme Seydoux, petit-fils de Marcel Schlumberger, fut alors nommé PDG.

Il vendit aussitôt certaines participations périphériques comme Carbonisation entreprise et céramique (CEC), récupérée par Lafarge, tout en consolidant ses positions dans le domaine des compteurs (rachat à la CGE de ses 24 % dans Continental et Garnier). D'autre part, la Compagnie des Compteurs fut transformée en holding et ses activités industrielles confiées à trois grandes filiales : Compteurs Schlumberger (domaine du comptage et du contrôle industriel), Schlumberger Instruments et systèmes (mesure électronique) et SERSEG (robinetterie industrielle).

Entre 1971 et 1974, la Compagnie perdit 18 % de ses effectifs mais parvint assez rapidement à redevenir bénéficiaire.

Après le départ de M. Seydoux en 1975, une nouvelle redistribution des cartes intervint en 1977. Les activités liées à l'électricité et aux instruments de mesure furent placées sous l'égide d'Enertec. Les compteurs d'eau et de gaz, les horodateurs et les publiphones furent chapeautés par Flonic. La robinetterie devint le domaine de la SEREG (ex-Malbranque-SERSEG).

En 1984, dans le cadre du regroupement des filiales de Schlumberger par zones géographiques, la Compagnie a cédé ses participations dans ses filiales espagnoles, belge, autrichienne et d'Amérique latine à d'autres sociétés du groupe. Les intérêts de la Compagnie des Compteurs se limitent donc aujourd'hui à la France. Outre Enertec, Flonic et SEREG, ils englobent les volucompteurs Astier-Boutillon (principal fabricant français avec la SATAM, du groupe Générale des Eaux), la société Canalisations industrielles et contrôle (CICO), des filiales de location et maintenance de compteurs en association avec la Générale des eaux et la Lyonnaise des eaux, une participation dans la CGST-SAVE (installation et entretien de chaudières à gaz), la société Vector (câbles de logging à Abbeville) et la société Benson (terminaux graphiques).

À noter que, depuis 1983, les systèmes de paiement électroniques, horodateurs et publiphones à carte développés par la société Flonic ainsi que la société Astier-Boutillon sont placés sous l'autorité de la division Paymatec de Schlumberger.

Au total, la Compagnie des Compteurs employait 10 à 11.000 personnes en France en 1983. Un plan de 717 suppressions d'emploi a fait l'objet de 12 lignes dans *le Monde*.

Par ailleurs, la Compagnie possède 10,6 % de la Compagnie luxembourgeoise de télévision, qui contrôle, entre autres, RTL, et 10 % de la Gaumont tandis que Schlumberger

❑ La SEREG à Ruffec (Charente) :

Cette société fabrique des vannes hautes performances pour les centrales nucléaires, les usines d'enrichissement d'uranium et l'industrie pétrolière. Elle réalise également des systèmes de contrôle industriel à base de vannes, compteurs, capteurs, jauges, principalement pour le nucléaire et le pétrole mais aussi pour la pétrochimie, la sidérurgie, la chimie et l'agro-alimentaire.

La SEREG résulte de la fusion, en 1977, de la SERSEG (ex-SERGOT-SEGUIN) et de la chaudronnerie Malbranque. À noter que la SERSEG était financièrement liée dans les années 1960 à la filiale française du groupe belge Pétrofina.

La société subit actuellement les effets de la crise :

C.A. 1984 : 904 MF (- 6,5 %) Résultat : 65 MF. Environ 2.400 salariés.

Un de ses principaux concurrents est le groupe américain Masoneilan qui affiche de meilleurs résultats.

L'usine de Ruffec précisément résulte d'une décentralisation des Éts parisiens Sergot dans les années 1940. L'établissement, qui fait également office d'agence pour l'Ouest-Sud-Ouest, employait environ 350 personnes fin 1983. Un plan de 59 suppressions d'emplois a provoqué en octobre 1984 une brève grève avec occupation des locaux. Ce mouvement a permis de sauver 13 emplois grâce à des rapatriements de sous-traitance réclamés par la CGT et à une diminution du temps de travail avec perte partielle de salaire.

À noter que l'effectif atteignait 470 personnes en 1974.

❑ ENERTEC à Poitiers et Chasseneuil-du-Poitou : près de 1200 salariés.

ENERTEC est la branche électricité de la Compagnie des Compteurs.

C.A. 1984 : 1.830 MF. Résultat : 64,7 MF. 3.856 personnes (- 500 sur 1977).

Siège, centre de recherche et transformateurs de mesure à Montrouge, enregistreurs de données à Vélizy, instruments de mesure et de test à Saint-Étienne, instrumentation nucléaire à Strasbourg-Lingolsheim, publiphones, cartes, micro-ordinateurs en sous-traitance... à Pont-Audemer (1982), division électricité-distribution à Poitiers et Chasseneuil...

Les appareils liés à la distribution électrique fabriqués et conçus par les établissements de Poitiers et Chasseneuil sont aujourd'hui en pleine évolution sous une triple pression :

— l'automatisation : les compteurs traditionnels, qui se composent essentiellement d'un ensemble d'engrenages et de totalisateurs, étaient assemblés jusqu'à une date récente de façon totalement manuelle (majorité d'O.S. et de femmes à Poitiers). Depuis 1981, des chaînes automatiques ont été intégrées aux chaînes manuelles avec pour effet un doublement de la productivité des opératrices (600.000 compteurs À8/an à Poitiers) ;

— l'électronique : le centre de recherche de Montrouge a mis au point un nouveau compteur dit statique dans lequel un circuit intégré remplace l'ancien dispositif mécanique. Cet appareil permet aux usagers de lire leur facture en temps réel et aux compagnies d'électricité d'effectuer le relevé des compteurs à distance. Il est produit en série depuis 1985 à Poitiers et Felixtowe (Grande-Bretagne) ;

— la régulation : la nécessité d'étaler la consommation d'électricité a suscité la naissance de toute une gamme d'appareils qui sont du ressort de l'établissement de recherche et de développement de Chasseneuil (280 personnes dont 60 % d'ingénieurs et cadres). Il s'agit de :

— compteurs à tarifs multiples commandés par un signal envoyé sur le réseau ou par un microprocesseur programmé pour plusieurs années ;

— systèmes de télécommande centralisée commandant l'éclairage public ou la coupure sélective de certains appareils aux heures de pointe (les relais de télécommandes sont fabriqués à Poitiers) ;

- enregistreurs magnétiques pour la tarification industrielle ;
- compteurs de surcharge, etc.

Ces nouveaux produits ont permis de desserrer la dépendance de l'entreprise vis à vis du marché de la construction neuve et de limiter l'influence négative sur les effectifs de l'automatisation et du passage à l'électronique (une soixantaine de préretraites en trois vagues fin 1982, fin 1983 et fin 1985.)

La situation s'est tendue en 1985 puisque la direction a fermé l'usine de Poitiers pendant quinze jours à la fin de l'année, programmé l'arrêt de la chaîne de compteurs triphasé une semaine sur deux au cours du premier semestre 1986 et réduit le temps de travail de 37 à 36 heures pour l'unité de production.

Schlumberger produit également des compteurs en Espagne, en Italie, en Grande-Bretagne, en Argentine, au Chili, à Ocone en Caroline du Sud (depuis le rachat de Sangamo en 1975) et à Djakarta en Indonésie depuis 1984. Au total, 3,5 M de compteurs/an.

□ CGST-SAVE [devenu Savelys (GDF)] : installation et entretien de chaudières à gaz.

En participation avec la GÉNÉRALE DES EAUX et GAZ DE FRANCE.
Agences à Saintes, Niort, Thouars et Poitiers.

TAPIE

Sur la plupart de ses « coups », Tapie s'est trouvé en concurrence avec d'autres repreneurs. Il a remporté La Vie claire face à Bongrain, Testut-Æquitas face à Mors, et Wonder face à la Banque Worms alliée à une firme danoise. Il fut écarté de Dunlop-Sports par Sumitomo et de Boussac par Fériel. Il a raté la reprise des cycles Mercier et s'est fait retirer au bout d'un an la responsabilité des chaussures Kickers.

Néanmoins, la plupart des gens qui croient bien le connaître sont persuadés que les entreprises qu'il a rachetées auraient disparu sans son intervention.

C'est une des preuves tangibles du fossé entre la réalité et l'image médiatique de Tapie qui cristallise de multiples passions collectives.

Bernard Tapie apparaît au premier chef dans le rôle populaire de repreneur. Autrement dit, il « prouve » que les difficultés sont principalement le fait de dirigeants incapables, qu'un individu décidé peut toujours triompher de circonstances défavorables et que la crise, c'est-à-dire les dysfonctionnements permanents d'un régime d'initiatives dispersées, ne joue qu'un rôle mineur. Voilà qui arrange à peu près tout le monde.

Le repreneur lui-même, malgré quelques déclarations inhabituellement prudentes (« je sauve les morts illégitimes »), a largement accrédité l'idée que les difficultés étaient imputables à des boucs-émissaires. Il est ainsi apparu dans l'opinion à la fois comme l'homme providentiel et comme l'exemple à suivre, deux images contradictoires supportées par des publics différents mais parfois associées dans les esprits.

Tapie est incontestablement un technicien hors pair du règlement judiciaire et un remarquable dirigeant d'entreprises. On est surpris cependant de la place qu'il occupe dans l'opinion par rapport à son poids économique. Rappelons donc que les rachats sont un phénomène absolument banal aboutissant à une concentration de la propriété des moyens de production décrite dans de nombreuses études. Bouygues, par exemple, au cours de la seule année 1984, a absorbé diverses sociétés totalisant un chiffre d'affaires supérieur à celui de l'ensemble du groupe Tapie.

Il est également assez paradoxal de constater que Tapie, qui se développe quasi-exclusivement par rachats, soit devenu le chantre des créateurs d'entreprises.

L'autre grand rôle de Tapie est celui de l'authentique *self made man*. Une race particulièrement chérie outre-atlantique probablement parce qu'à l'instar des mulets, elle ne peut pas se reproduire. Mais, curieusement, cette qualité ne semble pas faire beaucoup recette. L'intérêt du public s'est déplacé vers de nouvelles catégories comme les « faiseurs de fric » ou les « hommes d'entreprise », aux origines généralement floues. Il faut croire que les faibles amateurs de sauveurs suprêmes restent indifférents à l'origine de leurs héros et que les autres sont assez sceptiques sur l'exemplarité des *self made men*. Tapie lui-même, après s'être complu dans le stéréotype du fils d'ajusteur communiste de la banlieue rouge haïssant l'*establishment* peuplé d'incapables, a dû convenir assez vite qu'il était plutôt fasciné par le patronat et que ses pairs le détestaient moins qu'il ne le prétendait. Il reste qu'il n'aurait jamais pu incarner aussi bien le « goût d'entreprendre » sans la légitimité que lui confèrent ses origines modestes et dont ne peuvent se prévaloir d'autres jeunes vedettes comme Michel-Édouard Leclerc ou Bolloré.

Par là-même, dans un monde dominé par de très grands groupes généralement anciens, au capital très disséminé ou bien contrôlé par des dynasties familiales ou des banques, Tapie a pu opportunément redonner une nouvelle jeunesse à l'idée

superficielle d'initiative privée (François Michelin et le menuisier de votre quartier sont tous deux des « entrepreneurs privés »).

Mais deux autres éléments au moins ont joué un rôle essentiel dans la réussite de l'homme d'affaires. D'une part, son goût prononcé pour la pub et d'autre part, un profil adapté et sans équivalent dans le monde patronal.

Côté pub, le « Sauveur des entreprises en déclin » a su combiner deux techniques ordinairement séparées : le traditionnel sponsoring sportif et la montée personnelle au créneau façon Lee Iacocca (Iacocca, PDG de Chrysler, s'est illustré en apparaissant en slip de bain dans des publicités pour relancer ses ventes de bagnoles). Chez Tapie, cette « montée » prend la forme d'une participation décomplexée aux pires émissions de radio et de télévision. Socialement écartelé, le repreneur retrouve dans ces exhibitions les ambiances à la bonne franquette de sa jeunesse tout en patageant à loisir entre ses rôles de patron-copain, de patron-grand frère donneur de leçons et de patron-montrant les dents.

Quant au monde patronal, il comprend beaucoup de vieux, d'héritiers et de managers de grands groupes (Lagardère, Calvet, Parayre...) mais peu de jeunes « bâtisseurs d'empire ». Certaines vedettes sont d'un âge canonique (Dassault, Floirat, Bleustein-Blanchet). Beaucoup ont commencé leur carrière après-guerre et ont dépassé aujourd'hui la soixantaine (Bich, Essel, Trigano, Hersant, Bouygues, Bongrain...). Édouard Leclerc et Laurent Boix-Vives (Rossignol) sont nés en 1926.

Une autre vague a déferlé dans les années 1960 : celle des Filipacchi, Seguela, Foriel-Destezet (Ecco), Dubrulle et Pélisson (Accor/Novotel) qui sont aujourd'hui des quinquagénaires.

Tous ont construit leur affaire mais beaucoup ne sortent pas de milieux particulièrement modestes.

La classe des quadras est nettement moins pourvue en vedettes. Le seul grand rival français de Tapie en matière de réussite industrielle est Serge Crasnianski, le fondateur de Kis. Légèrement plus âgé, il commence à peine à être connu du grand public bien qu'il ait réussi une percée aux États-Unis en s'attachant les services de Miss Univers.

Tapie a donc remporté haut la main le match de la popularité et ceci d'autant mieux qu'il affiche un total conformisme dans ses idées et dans ses goûts. Tapie incarne jusqu'à la caricature l'homme de la *moral majority*. Doumeng se singularise par ses options politiques, Leclerc par ses excentricités mystiques et ses tirades contre la Bourse, Seguela par ses foulards, Mulliez (Auchan) par la promotion de l'actionnariat du personnel, Filipacchi par sa passion du jazz... Rien de semblable chez Tapie. La politique : « les meilleurs ne sont pas aux meilleures places ». Dieu : connais pas. Look : costume-cravate et pochette assortie. Actionnariat : il se contente de rémunérer grassement son état-major. Musique : il invite les salariés de Terrillon à un spectacle de Dave. Sport : il adore. Culture : à 39 ans, il se déclare bouleversé par la lecture de Groddek, ce qui n'est pas sans nous rappeler l'époque où Dalida avait lu Freud. Voitures : une Porsche et une Rolls comme tous les parvenus. Armée : « En doublant tout le monde, je deviens officier. Je deviens à la mode. Je suis sorti de l'armée métamorphosé, éclaté ». C'était en 1965.

Un peu plus tôt, il se retrouvait en pleine guerre d'Algérie. Un peu plus tard, c'était mai 68.

LA FORMATION DU GROUPE

Muni d'un diplôme d'ingénieur-électronicien, Tapie s'orienta rapidement vers la carrière d'ingénieur-conseil, notamment dans une petite société dirigée par le prestigieux Marcel Loichot¹¹.

En 1977, il reprit sa première affaire, les Papeteries Duverger. Après quoi, il enregistra deux échecs : une affaire de distribution, le Grand Dépôt, et une entreprise d'aide d'urgence aux cardiaques, Cœur assistance. Il put les surmonter grâce au soutien d'un ancien président du tribunal de commerce de Paris devenu directeur d'une banque filiale du Crédit Lyonnais. En 1979, il rata le rachat des châteaux de Bokassa mais réussit en 1980 la reprise de la société Manufrance. Alors que le passif était encore gelé, Manufrance se mit à dégager des bénéfices grâce à des cessions d'actifs et aux redevances et loyers versés par les sociétés qui tentaient de poursuivre l'activité. La carrière de Tapie devint plus nette à partir du rachat de La Vie Claire en 1980.

On sait qu'après un dépôt de bilan, le passif est gelé. L'entreprise peut donc repartir sur des bases d'autant plus saines que ses charges diminuent considérablement, qu'elle peut facilement « dégraisser », faire pression sur les salaires et augmenter la productivité. La réduction de la masse salariale permet d'amortir assez vite le coût des licenciements. En outre, la société peut bénéficier de primes à la création d'emplois et de primes d'aménagement du territoire.

Au bout d'un an en général, le repreneur doit proposer un concordat, c'est-à-dire un plan de règlement (souvent partiel) de ses dettes. Les créanciers privilégiés (Trésor public, Sécurité sociale...) doivent être remboursés plus vite et plus complètement que les autres. Tapie veille en général à ce qu'il y en ait un minimum. Les créanciers ordinaires (ou chirographaires) peuvent attendre jusqu'à dix ans. Si le concordat est homologué, le holding propose alors de les rembourser immédiatement mais d'une somme inférieure (même technique que l'escompte de traites). Par là-même, le holding devient le créancier de sa filiale. Plus celle-ci sera capable de rembourser vite, plus le holding sera prospère.

GROUPE BERNARD TAPIE

5 MdF et 9.000 personnes (y compris participations minoritaires et réseaux de franchisés indépendants).

AGRO-ALIMENTAIRE

— la Vie claire : fabrique de produits diététiques fondée par H.-G. Geffroy. Réseau de 350 magasins franchisés. Racheté à 80 % en 1980 à la barbe de Bongrain. Le groupe Tapie a élargi la gamme aux produits laitiers, aux produits pour sportifs et aux cosmétiques. Début d'implantation dans les rayons des grandes surfaces. Introduction en Bourse prévue en 1986 avec cession de 20 % à des intérêts américains pour faciliter le développement aux États-Unis Direction : Michel Hope. 350 salariés environ (les centres Leclerc attaquent ce créneau).

— sociétés complémentaires : L'Herbier de Provence (1982), Soleilou (une vingtaine de personnes à Salernes, Var) et Arche de vie (Allonnes, Maine-et-Loire)(1983). Fast-food bio sur les Champs-Élysées (1984).

— Autre : Omniviandes : commerce en gros dans le Rhône.

PESAGE

¹¹ Marcel Loichot fonda en 1947 la SEMA qui devint la première société de conseils en France. Elle fut reprise par Paribas qui évinça Loichot en 1971.

— Terrailon : fabrique de pèse-personnes créée en 1942 à Annemasse. Rachetée en 1981 par Tapie à la famille Terrailon. 70 % du marché national. Face à la saturation du marché, l'entreprise fonde son avenir sur les balances à affichage électronique utilisant des capteurs de force (brevet CNRS). Le groupe SEB lance un produit identique sous la marque Téfal.

Tapie ne détient plus que les 2/3 du capital après introduction en Bourse en 1985. 430 salariés en 1980-81, 340 en 1982, 390 fin 1985, 460 prévues en 1986.

— Kuhn et Fleichel à Jarville près de Nancy : rachat en avril 1983. 110 salariés. Fermeture en janvier 1985.

— Testut-Æquitas/Trayvoux à Paris et dans le Rhône : rachat de 51 % en mai 1983. 865 salariés en 1982. Concordat non encore homologué (février 1986).

— Léonard et AMAP : 66 % en décembre 1983. Balance poids-prix pour commerçants.

— ORANA : 1983. Sous-traitance pour Testut. Difficultés.

SPORT

— LOOK à Nevers. Créé par la famille Catin. 3^e fabricant mondial de fixations de skis (700.000/an), loin derrière le Français Salomon (+ 2 M) et l'Italien Nordica. Victime de mauvaises conditions météo et des mauvais résultats de l'équipe de France de ski. Grosse participation du Crédit Lyonnais. Racheté à 66 % en 1983. Tapie a commencé par lancer la fabrication de bâtons de skis et de fixations pour vélos (1984). Il a racheté ensuite, au groupe néerlandais Track, l'usine Kako-France de Saint-Dié (Vosges) pour fabriquer des skis alpins et des skis de fond (début 1985). Au programme 1986 : des étriers de sécurité pour cavaliers et des vélos en fibre de carbone dont les éléments seront fournis par la PME lyonnaise créatrice du produit. Introduction prochaine à la Bourse de Lyon.

450 salariés en 1979, 240 en 1984.

— ADAMS : filiale de Terrailon spécialisée dans les home-trainers.

Tapie a raté la reprise des Cycles Mercier et de Dunlop Sports (balles de tennis, matelas, jantes).

Il s'est attaché les services de divers cyclistes et racheté le voilier Club Méditerranée d'Alain Colas (1983), en cours de transformation en bateau de réception et d'exposition.

Tapie vient de prendre le contrôle de l'Olympique de Marseille (février 1986).

PILES

— Wonder en 1984 et SAFT-Grand Public en 1985.

DIVERS

— Confection : Mme Grès, haute couture et prêt-à-porter (66 % en 1984), distribution jeans Wrangler, chaîne de prêt à porter Mic-Mac (de juin 1983 à décembre 1985).

Renoncement au rachat de Karting. Échec pour la reprise de Boussac.

— électronique : Tranchant-Distribution, racheté au député RPR Georges Tranchant, qui fut un *self-made man* à la Tapie dans les années 1960 (cf. *L'Express*, 5 mai 1969) ; Toshiba-France : distribution de produits grand public de Toshiba. Racheté à 70 % par le groupe japonais en novembre 1985. Projets d'usines de fours à micro-oncles et de magnétoscopes.

INTERNATIONAL

480 personnes fin 1983.

VIE CLAIRE : filiales de vente en RFA, aux États-Unis et en Suisse. Marque de balance en RFA. Petite Compagnie d'informatique aux États-Unis (*le Monde*, 15 janvier 1984). Participation minoritaire dans une fabrique de skis haut de gamme du Val d'Aoste en Italie : MAXEL (début 1985) Sous-traitance électronique au Maroc. 6 usines WONDER en Afrique.

Suit la batterie de mesures classiques : renforcement en fonds propres, dynamisation du réseau commercial, recherche de nouveaux produits, etc. L'effet est d'autant plus spectaculaire que l'ancienne gestion manquait de dynamisme (La Vie claire). Mais fréquemment, les résultats sont moins immédiats : Terraillon, racheté en 1981, a régressé de 5,5 % en 1982 avant de repartir sur les chapeaux de roue. Look, malgré une progression de 21 % en 1984, se retrouve seulement au niveau de 1982 après la forte chute de 1983, année de la reprise. Wonder perd 2,7 % en 1984 et 8,4 % au premier semestre 1985.

Sur le plan des effectifs, Tapie avouait qu'il avait supprimé 2.000 emplois (*le Monde*, 23 novembre 1984). Il annonçait alors son intention de créer des entreprises dans des secteurs en difficultés (automobile, mécanique, meuble...) « simplement pour démontrer qu'ils sont dominés par des gens généralement incompétents ». Objectif : 5.000 emplois en deux ans. Depuis lors, le repreneur s'est surtout illustré en supprimant près d'un millier d'emplois chez Wonder-SAFT. Espérons que l'avenir lui laisse le temps de rééquilibrer son bilan.

❑ La Vie claire : magasins franchisés à Niort, Poitiers, Châtelleraut et Angoulême.

❑ L'Herbier de Provence : magasin franchisé au centre commercial Auchan de La Couronne (16).

❑ Mic-Mac : fabricant de prêt-à-porter. Rachat en juin 1983 des 66 % appartenant au groupe Floirat, à la Lainière de Roubaix et à Gunther Sachs. 7 magasins et un réseau de franchisés.

Point de vente à Saint-Pierre-d'Oléron.

Cédé en location-gérance à Novita (Blois) (décembre 1985).

❑ Kickers/SODEPA à Saint-Amand-de-Boixe (Charente)

La firme Kickers, d'Évry, Essonne, fut créée en 1970 par un industriel de la chaussure, M. Raufast. À partir de 1981, elle se diversifia dans les vêtements d'enfants. À la suite de difficultés, elle fut reprise en 1982 par [un sous-traitant marocain, M. Tolédano](#).

Sa crise rejaillit sur ses sous-traitants, particulièrement sur la SODEPA qui travaillait pour Kickers depuis 1970 et avait progressivement abandonné tous ses autres débouchés. En 1983, la société dut rechercher d'urgence de nouveaux marchés, en particulier en Dordogne. Malheureusement, ces marchés se tarirent à leur tour, si bien que la SODEPA fut ramenée à sa situation initiale.

Or, Kickers n'était pas exactement en voie de guérison. Fin août 1984, le tribunal de Corbeil autorisait la reprise par Bernard Tapie. En juillet 1985, Kickers faisait savoir à la SODEPA qu'une régression importante de ses ventes l'obligeait à déplacer la sous-traitance vers l'étranger pour obtenir des coûts plus compétitifs.

Le concordat proposé par le groupe Tapie pour le remboursement des 130 MF de dettes n'ayant pas été homologué, M. Tolédano a repris la direction début 1986.

❑ WONDER à Poitiers :

Cette firme fut fondée en 1914 à Paris par M^{me} Courtecuisse qui fournit d'abord les armées alliées puis, après l'armistice, le marché civil. En 1929, la société adopta le nom de Wonder qu'elle utilisait déjà commercialement. Elle s'installa à Saint-Ouen puis à

Vernon et Louviers (Eure). En 1936, apparut le fameux slogan « la pile Wonder ne s'use que si l'on s'en sert ».

Bombardées pendant la guerre, les trois usines furent reconstruites après la Libération. Bientôt, la société fit le pari du transistor et connut une grande expansion dans les années 60. De nouvelles usines furent construites à Lisieux, à Saint-Cyr-du-Vaudreuil (traitement du manganèse) et, en 1971, à Pontchâteau, Loire-Atl. (machines pour le groupe).

En 1971, les Piles Wonder entrèrent en Bourse. La société consacre alors près de 10 % de son chiffre d'affaires métropolitain à la publicité et plus de 3 % du total des ventes à la recherche. **L'exportation représente 44 % de l'activité.** Une nouvelle usine est construite à Dieppe.

Dans les années 1970, alors que la SAFT s'oriente vers les pays développés, **Wonder parie sur l'Afrique en y construisant une demi-douzaine d'usines de piles banales.** Cela n'empêchera pas la société de perdre des marchés sur le continent noir alors qu'elle doit faire de gros efforts de productivité pour maintenir ses positions en France. Entre 1977 et 1979, ses effectifs passent de 3.750 à 3.150.

Wonder prend alors 40 % dans une usine de piles alcalines construite à Poitiers par la SAFT-Mazda et lance de nouvelles piles dites supersalines. Il s'agit de contrecarrer l'offensive étrangère, notamment celles des Américains Ucar (Union Carbide) et Duracell. Néanmoins, la société ne peut éviter de passer dans le rouge. En 1982, les effectifs tombent à 2.460 (- 1.300 sur 1977).

En septembre 1984, la famille Courtecuisse-Brouillet, qui détient encore 37 % du capital, décide de passer la main à Tapie. Immédiatement, celui-ci dépose le bilan. La Banque Worms, qui a repris en octobre 1983 les 39 % d'ELF-Aquitaine, propose alors sa propre solution : la reprise de Wonder par le piliste danois Hellesens, filiale du groupe suédois Great Northern Telecom.

Tapie l'ayant finalement emporté, il peut appliquer sa thérapeutique : cap sur les grandes surfaces et suppression de 700 emplois (dont près de 200 préretraites) sur un effectif de 2.250.

La seconde phase du plan intervint en mai 1985 avec **le rachat du département « piles grand public » de la SAFT, soit 250 salariés fermes [sic] à Poitiers (piles alcalines), plus 1 380 personnes réparties entre Levallois (450), Caudebec (770) et les filiales belge et italienne (160).** La SAFT reçut en échange l'activité « générateurs spéciaux » de Wonder. L'entreprise nationalisée se débarrassait ainsi d'une activité déficitaire pour cause de surproduction à l'échelle européenne et faisait le pari d'un recentrage sur les activités nobles (accumulateurs nickel-cadmium, argent-zinc, piles au lithium...).

Pendant, le nouvel ensemble était trop gros pour Tapie, de sorte qu'en août 1985, le capital fut partagé entre lui et Bouygues d'une part (24,7 % chacun) et d'autre part des firmes nationalisées : Worms, Indosuez, BNP et SAFT.

Cette restructuration eut peu de conséquence pour l'usine de Poitiers, le transfert de l'atelier piles alcalines à Caudebec ayant été compensé par le développement des piles au lithium et la récupération de l'activité accumulateurs de Wonder.

En revanche, elle se traduisit par la suppression d'un millier d'emplois sur 3.000 au niveau du groupe Wonder (fermeture de l'usine de Lisieux, du siège social de Saint-Ouen et de l'atelier mécanique de Louviers...). Au regard, Tapie ne put aligner qu'un faible nombre de créations : une nouvelle usine d'alimentation sous plastique employant 70 personnes à Lisieux et la reprise d'une dizaine de personnes à Louviers par une petite chaudronnerie locale.

Le repreneur, qui a découvert qu'une partie des difficultés de Wonder avaient été dissimulées, se désengage actuellement des marchés africains (- 27 % au premier semestre 1985), tout en recherchant des alliances avec le Danois Hellesens et l'Espagnol CEGESA.

La TÉLÉMÉCANIQUE

Créée en 1924 dans un petit atelier de Nanterre, la Télémécanique est devenue le premier fabricant français et le cinquième mondial d'automatismes industriels. Une prospérité dont le Poitou-Charentes profite largement.

C.A. 1984 : 4,98 MdF (+18,2 %). Résultat : 164 MF. 12.560 salariés.

À la base de l'entreprise, l'invention d'un contacteur automatique commandé par un bouton-poussoir : l'envoi d'un signal en courant faible détermine l'ouverture ou la fermeture d'un circuit en courant fort. Dès lors, les commandes peuvent être dispersées dans l'usine tandis que la sécurité se trouve renforcée par rapport aux gros appareils munis d'un manche basculable utilisés autrefois.

Autour de ce produit, la Télémécanique construit toute une gamme baptisée « commande de puissance ». Elle comprend notamment un appareil nommé *Intégral*, commercialisé depuis 1982, qui réunit pour la première fois au monde les fonctions de connexion et de disjonction, ainsi que des variateurs de vitesse pour la commande des moteurs électriques et des distributeurs utilisés en technologie pneumatique.

Le fait marquant est que ces appareils intermédiaires entre l'homme et la machine sont de moins en moins directement commandés par des personnes et de plus en plus par des automates programmables électroniques. Or, pour fonctionner, ces cerveaux ont besoin d'être informés et de recevoir des instructions. Cela ouvrit un champ, considérable à la Télémécanique, qui se mit à fabriquer à la fois :

— les cerveaux permettant de piloter les robots, les ateliers flexibles, les systèmes de manutention automatisés ;

— les appareils qui informent ces cerveaux : détecteurs en tout genre, cellules photoélectriques, manostats... ;

— et les instruments qui permettent à l'homme de surveiller le fonctionnement de l'ensemble et de transmettre ses instructions (dialogue homme-machine) : écrans de contrôle, voyants lumineux, claviers, boutons-poussoir...

En outre, l'entreprise s'intéressa à trois domaines complémentaires :

— la commande numérique de machines-outils avec Num (créée en 1974, vendue à la SEMS-Thomson, puis rachetée à cette dernière) ;

— les robots de manipulation à travers AFMA-Robots, petite filiale commune avec Leroy-Somer installée dans la banlieue tourangelle ;

— et l'installation électrique : tableaux, fusibles spéciaux (majorité dans Ferraz depuis 1981) et canalisations électriques préfabriquées (contrôle de Normabarre, depuis 1980) suite au rachat en commun avec Legrand du groupe Arnould-FAE.

(À noter que Ferraz vient d'être cédé à Carbone-Lorraine, filiale du groupe nationalisé Péchiney).

Le principal débouché de la Télémécanique est évidemment l'industrie, un marché pour lequel l'entreprise est très bien armée dans la mesure où l'universalité et le caractère stratégique de ses composants d'automatismes la mettent à l'abri, des crises sectorielles ou des réductions d'investissements de capacité (même si l'on n'augmente pas la production, on automatise). La société s'adresse également aux secteurs domestique et tertiaire, en ciblant particulièrement le grand commerce et l'administration.

Globalement, la société affiche des résultats assez flatteurs. Ses ventes ont quasiment triplé entre 1977 et 1984 (x 2,85) et sa marge commerciale, après avoir atteint un plancher de 1,5 % en 1981, est repassée sur la barre des 3 % en 1984.

Deux facteurs influencent favorablement ces résultats : un budget de recherche qui représente 4 % du chiffre d'affaires (600 personnes en France) et une entente avec Legrand, les deux sociétés s'arrangeant pour entretenir le moins possible d'activités concurrentes.

Les effectifs sont passés de 10.030 en 1977 à 12.560 en 1984, en partie grâce à une réduction du temps de travail et à un recours accru au temps partiel. Ce dernier est en effet d'usage traditionnel dans l'entreprise, depuis qu'au début des années 1950, la direction eut l'idée de faire appel aux femmes de ses ouvriers pour occuper des postes susceptibles d'être décentralisés du jour au lendemain (*L'Expansion*, décembre 1978). 600 épouses sur 1.500 avaient alors accepté. Avantage pour l'entreprise : il est facile de demander des heures supplémentaires et le système de 5 fois 6 heures permet de faire tourner l'usine 12 h/jour, ce qui est fort rentable en dépit de quelques coûts supplémentaires en vestiaires et en parking. Point noir : la promotion reste à peu près fermée aux temps partiels.

Sur le plan géographique, les 8.580 salariés français étaient disséminés en 1984 dans 22 usines, essentiellement en région parisienne (2), en Normandie (7), dans le Dijonnais (4), le Limousin-Poitou-Charentes (5) et le Sud-Est (4).

Quant à l'activité, elle est répartie en quatre divisions, plus une division commerciale :

- appareillage de commande : contacteurs et relais à Rueil, en Normandie, etc. ;
- traitement de l'information, variateurs de vitesse et pneumatique dans le Sud-Est : composants à Meylan (Isère), circuits imprimés à Grasse-Garros, automates programmables au Broc... ;
- Auxiliaires de commande, mécanismes électriques et électroniques en Limousin-Poitou-Charentes ;
- canalisations, tableaux, appareillage à Argenteuil, chez Normabarre...

INTERNATIONAL

En 1984, la Télémécanique a réalisé 58 % de ses ventes à l'étranger grâce à 10 usines, 29 filiales commerciales, 78 représentations et 3.000 salariés hors de nos frontières. Il faut y ajouter les trois usines de la division Contrôle industriel du groupe américain Gould rachetée en 1985 (environ 1.000 personnes, 450 grossistes et 70 M\$ de C.A.).

Les débuts de l'internationalisation furent lents. L'entreprise s'installa d'abord en Belgique (1934), puis au Maroc (1950). Le véritable décollage intervint à la fin des années 1950. Dans un premier temps, l'effort principal porta sur l'Europe (10 pays couverts entre 1959 et 1971, d'autres par la suite). Puis, progressivement, le réseau s'étendit à :

- l'Amérique latine : Brésil (1972), Colombie (1973), Mexique (1981), Argentine (1982) ;
- l'Amérique du Nord : Canada (1966), États-Unis (1972) ;
- le Moyen-Orient : Iran (1977) ;
- et le Sud-Est asiatique : Australie (1972), Singapour (1973), Japon (1975), Hong-Kong (1984).

Les 10 usines étrangères sont réparties entre

- l'Europe : Belgique, Espagne, Irlande (1977) ;
- l'Afrique : Maroc, Afrique du Sud ;
- l'Amérique latine : Brésil (x 2), Vénézuéla, Mexique (1982) ;

— et Singapour.

Par ailleurs, la Télémécanique a pris, en 1983, des participations dans deux sociétés américaines : TEXET, composants électroniques de puissance, et MAXITRON, fabrication sous licence et distribution d'automates programmables. De son côté, Num a racheté en 1981 le leader suisse de la commande numérique, GUTTINGER, et conclu en 1984 un accord commercial et technique avec la General Electric britannique.

Il faut enfin signaler des ventes de technologie et des cessions de licence à l'URSS, la Chine, la Corée, etc.

Néanmoins, la Télémécanique reste encore très française puisque la quasi-totalité de la recherche s'effectue dans notre pays et que les filiales industrielles créées à l'étranger se consacrent essentiellement au montage de composants importés.

CAPITAL

Adresse aux actionnaires : « Vous êtes acteur de la vie économique par l'entreprise dont vous détenez une partie du capital. Mieux, vous la connaissez, plus vous vous y intéressez et plus celle-ci se nourrit de vos énergies d'attention, plus elle devient à son tour créatrice d'énergies » (Rapport 1984)(n.s.).

La Télémécanique se présente comme une entreprise participative, pionnière de l'intéressement aux résultats et de la participation du personnel au capital. De fait, fin 1984, le fonds commun de placement « Actions Télémécanique », alimenté par l'argent versé au titre de la participation, possédait 9,5 % du capital et envoyait un représentant au conseil de surveillance.

La Caisse des dépôts contrôlait 8,3 %. Selon un cadre que nous avons interrogé, les familles des deux fondateurs détiendraient une vingtaine de %. À noter également la présence au conseil de Jean François (Lafarge-Coppée) et de René Fleury (Banque Neuflyze-Schlumberger-Mallet).

□ Usines à Angoulême, L'Isle-d'Espagnac et Merpins (Charente)

La société s'est implantée à Angoulême sur la Z.I. des Agriers en 1964 à la suite d'une rencontre entre M. Blanchet, PDG de la Télémécanique, et M. Thébault, maire d'Angoulême, qui eut lieu à l'occasion de l'inauguration de l'usine Leroy-SOMER de Rabion (Angoulême-Sud) ¹².

Cette usine emploie actuellement 510 personnes.

Un deuxième établissement sortit de terre en 1970 à L'Isle-d'Espagnac. Il emploie 750 salariés à la production de manostats (pression), de détecteurs photo-électriques, de boîtes de commande, etc. Un nouveau bâtiment est en cours de construction : il abritera les bureaux d'études, les services administratifs et l'agence commerciale. La place ainsi libérée dans l'ancienne usine sert à la construction d'une salle de 10.000 m² qui sera consacrée à la production de circuits imprimés sur silicium (investissement : 25 à 30 MF).

L'usine de Cognac-Merpins fut inaugurée en 1976. Elle emploie 285 personnes à la production de boutons-poussoir, voyants et interrupteurs de position.

Ces trois usines appartiennent à la division « Auxiliaires de commande, mécanismes électriques et électroniques » qui comprend deux autres usines à Limoges (260 salariés) et Pampelune (Espagne). Cette division, qui a son siège à L'Isle-d'Espagnac, représente un peu plus du cinquième des ventes de la Télémécanique, dont 65 % à l'exportation.

□ Chasseneuil-du-Poitou

Création en 1972. Relais et contacteurs auxiliaires. Environ 500 salariés.

¹² Témoignage de Georges Chavanes, *La Charente libre*, 8 décembre 1984.

(À noter qu'en 1985, un ingénieur de cet établissement a créé une petite entreprise nommée Moulage injection plastique — MIT 86, installée dans le centre-ville de Chasseneuil. La Télémécanique lui a garanti quelques commandes pour faciliter son démarrage).

VALEO

Après Michelin et Peugeot, encore une firme grandie dans le sillage de l'automobile. Avec un souci : tourner la page sur les histoires d'amiante associées au nom de Ferodo.

Et des difficultés, liées à une concentration trop lente de la profession et aggravées par des diversifications hasardeuses.

Conclusion : Valeo conserve ses chances mais va devoir cravacher dur.

C.A. 1984 : 11 MdF. Résultat : -121 MF. 31.700 salariés.

Créée en 1923 à l'initiative du groupe britannique Ferodo Limited, la firme commença par produire des garnitures de freins et d'embrayages en amiante. Partant de là, elle chercha à élargir sa gamme de produits pour l'automobile tout en s'efforçant de diversifier les marchés des technologies dont elle acquérait la maîtrise.

Au terme de cette évolution, le groupe se trouve composé de huit branches industrielles, dont trois représentées dans la région, et d'une division commerciale qui est également intervenue en Poitou-Charentes.

— matériaux de friction (6,5 % des ventes) : activité originelle. Leadership mondial des garnitures d'embrayage et leadership français de garnitures de frein.

Usines : Condé-sur-Noireau, Limoges, Auxerre (UFAGA).

HISTOIRES D'À...

Très tôt, y compris chez Ferodo, des voix se sont élevées contre l'amiante, matériau siliceux dont l'inhalation peut provoquer des asbestoses — c'est-à-dire des fibroses du poumon comparables à la silicose — susceptibles de se compliquer de difficultés cardiaques ou vasculaires, voire de cancers des voies respiratoires. Les sujets les plus exposés étant les travailleurs des mines, des filatures et ceux du bâtiment ainsi que les scieurs de panneaux en amiante-ciment, les riverains d'usines polluantes et les usagers d'immeubles floqués à l'amiante (pratique interdite depuis 1978).

À Condé-sur-Noireau dans le Calvados, où Ferodo produit des matériaux de friction, la lutte ne décolla véritablement qu'en 1971 à l'initiative du Secours rouge relayé par la CFDT, puis par une association écologique locale constituée à la suite de pollution des eaux par des décharges sauvages de déchets d'amiante.

En 1975, le mouvement prit une vaste ampleur, suite à la création d'une intersyndicale par des universitaires de Jussieu en réaction à la dégradation de leurs locaux bourrés d'amiante.

En juillet 1975, une loi rendant les industriels responsables de l'élimination de leurs déchets permit de donner une base juridique à l'action contre les décharges sauvages. Mais il fallut attendre 1977 pour que le libéralisme avancé ponde un décret timide réglementant l'utilisation de l'amiante et prévoyant un contrôle médical renforcé des travailleurs. Résultat : 95 asbestoses reconnues chez Ferodo entre 1978 et 1980 contre 175 au cours des trente années précédentes. Des chiffres qui dispensent de commentaires. Les plus touchés étant les salariés des usines textiles Ferlam, voisines de Condé, et parfois installées dans d'anciennes filatures de coton mal modernisées.

Dès 1975 — compte tenu des campagnes et de l'évolution de la réglementation dans les grands pays industrialisés qui provoquaient une baisse de la demande de textiles et d'isolants en amiante —, Ferodo avait entrepris des recherches sur des matériaux de substitution. Depuis 1980/81, Valeo livre des garnitures sans amiante à certains constructeurs mais l'amiante reste encore un sujet tabou. Les silences, les ellipses et les censures tant sur l'emballage des produits que dans les documents publics de Valeo suffisent à le prouver.

— embrayages et équipements mécaniques, depuis 1933 (16,5 %)

Premier fabricant mondial d'embrayages pour véhicules de tourisme dans le cadre d'un partage implicite avec l'Allemand Sachs, spécialiste du poids-lourd.

Production de freins, de convertisseurs de couple.

Usine à Amiens et usine d'outillage à Courbevoie fermée en 1981 et partiellement transférée à Saint-Ouen.

— Thermique (16,8 %) : rachat de la SOFICA au début des années 60.

Un tiers de l'activité dans les radiateurs de refroidissement, avec une position de leader mondial dans les radiateurs alu sans soudure, produit à grand succès mis au point à la fin des années 70.

Deux tiers dans le thermique de l'habitacle au sein d'une profession souffrant de la trop grande diversité des modèles et d'une insuffisante concentration des entreprises.

Usines à Nogent-le-Rotrou, près Chartres, et La Suze-sur-Sarthe.

— Éclairage (18 %) :

À 70/30 avec Bosch : SEV-Marchal (1970) et Cibié (1977).

Rachat de Ducellier en 1984.

Leadership mondial des projecteurs de type européen qui tendent à s'imposer sur le standard américain. Unification des gammes à la faveur de la substitution du plastique au métal et maintenant au verre. Recherches portant sur les styles et l'adaptation à des profils plus aérodynamique.

Usines Marchal à Blois, Cibié à Bobigny, Angers et Vendôme et Ducellier à Issoire. Arrêt des fabrications à Issoire et regroupement de l'ensemble sous l'égide de Cibié-projecteurs.

LIQUIDATION DE L'ÉLECTRO-MÉNAGER

Absorbé en 1977 par Valeo dans le sillage de Cibié, Paris-Rhône amena avec lui trois entreprises d'électroménager :

— les Fonderies et ateliers du Rhône : aspirateurs ;

— la société Coste, de Lacanche (Côte-d'or), filiale des FAR depuis 1972 : poêles et appareils de cuisson ;

— et la société Bourgeois, de Faverges (Haute-Savoie) : fours encastrables principalement.

Durant un certain temps, Valeo crut pouvoir redresser la situation. Mais la morosité du marché, l'agressivité de la concurrence et la concentration de la profession rendue nécessaire par l'automatisation indispensable provoquèrent un gonflement rapide des pertes.

Après dépôt de bilan, les FAR furent cédées en 1981 au Suédois Electrolux, Bourgeois à une SCOP, tandis que Coste, à l'agonie, fut repris début 1982 par un investisseur privé.

Pour la petite ville de Lacanche, où l'on vivait depuis le XIX^e siècle autour de l'entreprise Coste, dans les cités Coste, à l'ombre du château occupé par la dynastie des maîtres de forge et où les joueurs de foot convoitaient encore au début des années 1970 le trophée Coste, le réveil fut particulièrement rude.

— moteurs et applications (12,3 %) :

Première place en France et deuxième en Europe pour les essuie-glaces (moteurs, timoneries, balais) et les petits moteurs électriques d'asservissement pour pompes de lave-glaces, refroidisseurs...

Usines EA Marchal à Issy-les-Moulineaux, créée en 1915 (raclettes d'essuie-glaces) et Châtellerault (timoneries d'essuie-glace et moteurs). Vente en 1985 de l'usine d'Issy avec transfert de ses activités et de celles de la SEUD de Berck (équipement électrique pour moteurs militaires) vers l'usine ex-Ducellier d'Issoire qui retrouve ainsi 650 emplois après suppression de 1 200.

Allumeurs, bobines, bougies.

Compte tenu de la création de Renix et de l'avance de Bosch, Valeo avait programmé l'arrêt de cette activité, d'où fermeture en 1981 de l'usine de bougies d'Asnières et transfert sur Marignier (Annecy). L'absorption tardive de Ducellier, dont l'activité était éclatée sur trois sites — Sainte-Florine et Grosmenil (Haute-Loire), Étaples (Pas-de-Calais) — a obligé à renverser cette politique. La production de Ducellier a été concentrée sur Grosmenil et Sainte-Florine, qui a abandonné la production de petits moteurs et reçu l'usine d'électronique d'Étaples.

— démarreurs et alternateurs (18,7 %)

SEV-Marchal, Cibié/Paris-Rhône, Motorola et Ducellier.

Première place en France et deuxième en Europe. Principal point noir.

En 1980-81, Valeo avait regroupé la production de Marchal et Paris-Rhône sur Lyon et Bourgoin-Jallieu, spécialisé l'usine SEV de Beaugency (Loiret) dans l'électronique et fermé notamment l'usine SEV de Blois-Médicis.

Cependant, cette restructuration ne résolvait pas le problème puisqu'elle laissait de côté Motorola à Angers et Ducellier.

Après absorption de Motorola et Ducellier en 1983 et 1984, Valeo a défini le plan suivant : transfert des démarreurs d'Issoire sur Lyon et Bourgoin-Jallieu et regroupement de la fabrication d'alternateurs sur Angers et Étaples.

D'ores et déjà, le groupe travaille sur de nouveaux modèles allégés utilisant de nouvelles techniques. Prochainement, cette division va être rapprochée de l'activité allumage et placée sous l'unique autorité de SEV. La restructuration de la division s'est déjà traduite par 2.300 suppressions d'emplois en 1985.

L'AFFAIRE DUCELLIER

L'affaire Ducellier offre un bon exemple des méfaits qui peuvent résulter d'une concurrence stérile non-arbitrée entre groupes rivaux.

Lorsqu'en 1979, l'Américain Bendix voulut liquider sa participation de 51 % dans Ducellier, le Britannique Lucas, qui possédait les 49 autres % et une option sur le reste, se porta naturellement acquéreur. Il s'agissait pour lui de renforcer sa position dans le domaine des équipements électriques face à Bosch. Ducellier réalisait alors un C.A. de 5,5 MdF dans l'éclairage, l'allumage, les alternateurs et les démarreurs. mais, poussé par le libéralisme avancé, Valeo se déclara prêt à payer le prix fort pour bouter hors l'étranger et parachever la restructuration de la profession après les rachats de SEV-Marchal et de Cibié-Paris-Rhône.

Finalement, Ducellier fut partagé à 50/50 avec Lucas, qui obtint la responsabilité industrielle de l'entreprise en arguant notamment du fait que Peugeot venait de s'établir en Grande-Bretagne à la suite du rachat de Chrysler-Europe. Conséquence : cinq ans de paralysie et une situation financière de plus en plus catastrophique qui poussèrent Valeo à se retirer de l'allumage pour s'y retrouver en 1984, tandis que Renix (50/50 Renault et Bendix), faute de trouver des clients autres que la Régie, était finalement racheté à 100 % par l'Américain en 1985.

Au total, compte tenu du lourd déficit de Ducellier en 1984 et des résultats modestes ou négatifs des exercices antérieurs, Valeo a perdu 98 MF sur la période 1980-84 et table sur une nouvelle perte en 1985.

Sur la même période, le groupe a supprimé de l'ordre de 10.000 emplois en France.

Après avoir renoncé, comme Jaeger, à la plupart de ses diversifications, Valeo doit, aujourd'hui, plus que jamais, compenser le déclin de Renault et de Peugeot en intensifiant son offensive internationale face à des concurrents comme Bosch, conglomérat cinq fois plus gros, Lucas, Nippon Denso, General Motors ou Magnetti-Marelli (FIAT), qui s'apprête à racheter le contrôle de Jaeger au groupe MATRA.

— Équipements industriels (7,9 %)

Hydroland à Fontaine-le-Comte (1970) et SOMA à Saint-Étienne (1979).

Division en cours de démantèlement.

Les trois quarts de l'activité de al branche proviennent de la SOMA qui détient une part significative du marché européen dans le domaine des pièces et organes de transmission pour poids lourds, tracteurs agricoles et engins militaires et de travaux publics. Mais le fort développement aux États-Unis ne parvient pas à compenser l'érosion du marché européen. (En cours de vente à l'américain Rockwell).

Quant à la société Hydroland, spécialisée dans les dragues et propulseurs hydrauliques, elle a dû procéder à d'importants licenciements et se séparer fin 1983 d'un chantier naval acquis deux ans plus tôt à Rochefort. En novembre 1985, alors qu'elle employait encore 95 salariés, elle a été reprise par les Ateliers du Bastion, des

Sables-d'Olonne, qui possèdent déjà les Ateliers de la Vieille forme à Rochefort et un chantier établi depuis 1984 à La Rochelle dans les bâtiments de l'ex-SCAN.

Déjà, Valeo avait dû céder en 1980 une participation acquise quatre ans plus tôt dans Poclairn Hydraulics et arrêter récemment les fabrications d'échangeurs thermiques de la SOFICA.

La SME à La Guerche (Cher) produit toujours des coupleurs et des freins industriels.

— Composants industrialisés pour le bâtiment (3,3 %)

Rachat en 1974 de Dumont-Besson, rebaptisé en 1980, ISBA, spécialisé dans les éléments préfabriqués pour les maisons individuelles. Arrêt de cette activité et reconversion partielle dans les produits d'isolation, entrevous et composants verticaux en polystyrène se substituant à l'amiante.

Production, depuis les années 1970, et en association avec Lafarge depuis 1982, de poutres, poutrelles et prédalles sous la marque PPB.

Toute cette division va être abandonnée, à l'exception d'une participation de 11,6 % dans Lambert frères acquise en 1981.

INTERNATIONALISATION

Valeo réalise 44 % de ses ventes à l'étranger, dont 55 % par production sur place (+ de 6.000 salariés hors de France).

L'internationalisation s'est d'abord effectuée dans les années 1960 en direction de l'Europe du Sud. Elle reste très inégale suivant les activités.

Du fait de sa dépendance originelle à l'égard de Ferodo Ltd, la division Garnitures de friction n'est présente de façon significative qu'en Espagne (280 salariés) et au Brésil (IBRAMAF depuis 1979)[plutôt 1974].

La branche EMBRAYAGES possède deux usines en Espagne (780 salariés en 1984, soit — 360 sur 1981), une près de Turin (850 salariés) et une dernière en Tunisie, entrée en production fin 1984 pour fournir 200.000 embrayages/an à OPEL en RFA, et ce, bien que Valeo détienne 50 % de LuK, principal fabricant allemand.

La branche Thermique, hégémonique en France, est plus mondialisée que la précédente avec des usines en Espagne, en Italie, au Brésil (1974), en Virginie (1981) et au Mexique (1983).

Le secteur Éclairage est présent en Belgique, en Espagne (550 salariés), en Italie (220 salariés), au Brésil (820 salariés) et en Argentine, essentiellement grâce à l'apport de Cibié.

En revanche, l'internationalisation de l'activité Allumage-Alternateurs-Démarrateurs se limite à quelques fabrications en Espagne, à des participations d'un tiers de Paris-Rhône dans deux sociétés marocaine et indienne et à une minorité de Ducellier dans une société espagnole.

Comme d'habitude, le maillon faible ne possède qu'une dimension internationale limitée, ce qui suffit à expliquer pourquoi le groupe enregistre des pertes en France et des bénéfices à l'étranger, sans qu'il soit nécessaire de laisser entendre que notre économie est pire que toutes les autres.

Sous l'égide d'un holding néerlandais, Valeo procède actuellement au regroupement de ses filiales par pays de façon à faciliter l'ouverture de leur capital à des tiers. Prochaine introduction en Bourse de la filiale italienne.

CAPITAL

Jusqu'en 1980, le principal actionnaire, avec 10 %, était le groupe britannique Turner & Newall, propriétaire de Ferodo Limited et de mines d'amiante au Zimbabwe. Le deuxième était le groupe Suez, partenaire ancien de Valeo.

En 1981, Turner a ramené sa participation à 3,4 % tandis que Suez portait la sienne à plus de 10 % début 1983.

Depuis lors, la dispersion du capital s'est accrue à la suite de multiples opérations. En 1984, les principaux actionnaires étaient Suez et l'UAP (chacun 5 %), la Caisse des dépôts (3,9 %) et le personnel (3,2 %).

La C.I.R., dirigée par M. de Benedetti, président d'Olivetti, vient de prendre 19 % de Valeo.

❑ Équipements automobiles Marchal à Châtellerauld

Filiale du holding SEV-Marchal détenu depuis 1970 à 70/30 par Valeo et Bosch.

C'est en 1974 que Marchal s'implanta à Châtellerauld après avoir longtemps hésité entre Saint-Brieuc, Lorient, Rochefort et Niort.

La production de petits moteurs électriques commença dans une usine-relais en attendant que s'achève la construction d'un bâtiment de 17.000 m² sur la Z.I. Nord.

Cette activité devait être la première touchée par la crise en 1980. Cependant, Châtellerauld fut relativement épargné dans la mesure où la direction avait décidé d'y regrouper dès 1979 l'ensemble des fabrications, l'usine d'Issy-les-Moulineaux étant alors limitée aux raclettes en caoutchouc d'essuie-glace.

C'est ainsi que commença la fabrication de timoneries d'essuie-glace, d'abord dans une usine-relais mise à disposition par la municipalité (ex-Barbot-PCMS) puis dans un local de 12.000 m² ajouté à l'usine originelle (juillet 1980).

Par ailleurs, l'usine put élargir ses débouchés grâce à la mise au point à la fin des années 1970 d'un nouveau réducteur allégé permettant d'abaisser de 1,8 à 1,1 kg le poids d'un moteur d'essuie-glace avant. La licence de ce produit a d'ailleurs été cédée à plusieurs fabricants : le japonais Jideco, principal fournisseur de Nissan (1981), l'URSS et le groupe Mitsuba, principal spécialiste nippon...

Grâce à quoi, l'usine a pu limiter le déclin du marché intérieur en exportant jusqu'à 30 % de sa production en 1984, principalement vers les États-Unis (40 %), grâce à AMC et Chrysler, la Belgique (20 %) et la RFA (14 %), à la suite de l'entrée chez VW-Audi et Mercedes-Poids Lourds.

Parallèlement, l'usine a fortement poussé son automatisation.

Aussi, compte tenu de ces éléments contradictoires, la direction a dû remercier une centaine d'intérimaires en 1980 et rapatrier des sous-traitances.

À la mi-1984, l'effectif, à 70 % féminin, atteignait 847 personnes, dont 608 agents d'exécution, 98 techniciens, 87 professionnels, 39 employés et 15 cadres. À quoi s'ajoutaient 80 intérimaires et 10 contrats à durée déterminée.

35 % du personnel travaillent en 2 x 8, 55 % de jour et 10 % à temps partiel. En juillet 1984, les deux premières catégories ont bénéficié d'une réduction hebdomadaire de 2 heures compensée à 50 %. Cette mesure a permis l'embauche de 15 salariés.

Quotidiennement, l'établissement produit 13.000 moteurs d'essuie-glace avant, 2.000 moteurs d'essuie-glace arrière, 6.000 moteurs de refroidissement et 8.000 timoneries d'essuie-glace.

❑ ISBA à Châtellerauld

Établissement édifié en 1970 sur la Z.I. Nord par une société parisienne, Dumont-Besson, rachetée en 1974 par Ferodo. Cette usine de composants industrialisés pour le bâtiment n'a jamais vraiment atteint sa vitesse de croisière. Prévue pour sortir 800 maisons/an, elle en produisit 610 au total de 1974 à 1980. Sous-utilisé, l'outil ne fut pas modernisé et sa compétitivité se détériora.

Fin 1978, l'usine employait 50 personnes réduites à travailler 32 heures par semaine. Début 1981, alors qu'elle employait 75 personnes, une commande de 323 pavillons émanant de Ribourel incita la direction à tripler son effectif en faisant appel à des intérimaires. Après annulation de la moitié de la commande, l'effectif retrouva son

niveau initial et sombra bientôt dans le chômage partiel (119 jours entre septembre 1981 et mai 1982).

En octobre 1982, la direction procéda à la fermeture de Châtellerault et de Viry-Châtillon (une soixantaine de salariés).

L'établissement a été repris en mars 1985 par une société qui vise le marché des usines modulaires, notamment dans les pays en voie de développement, et se propose à cette fin de former des techniciens étrangers.

❑ IMCH à Rochefort

En 1970, Ferodo racheta la société Hydroland de Fontenay-le-Comte en Vendée, connue pour ses propulseurs et ses dragues, dont elle achevait l'assemblage sur le port de La Pallice.

Confrontée à la nécessité de rechercher des marchés à l'étranger, Hydroland avait besoin d'accroître sa taille et d'élargir sa gamme. D'où absorption en 1981 d'IMC (Ingénierie maritime et commercialisation), un chantier naval de taille moyenne établi au fond du port de commerce de Rochefort. Cette entreprise, qui avait succédé deux ans plus tôt à un chantier local en déconfiture — les Ateliers de Tonnay-Charente (ex-David frères) —, était parvenue à réembaucher 130 personnes et trouvait dans cette intégration à un groupe puissant l'assise qui lui manquait.

En 1982, le chantier rochefortais, qui travaille aux trois quarts pour l'exportation (Égypte, Arabie Saoudite, Vénézuéla, Libye...), construisit notamment un navire sablier de 62 m pour le groupe vendéen Libaud et deux dragues, en association avec Hydroland, destinées par Dumez à des travaux sur le Niger.

De son côté, Hydroland mit au point en 1983 un engin étrange qu'on peut voir sur le port des Minimés à La Rochelle et qui sert à sortir les voiliers de l'eau pour les garer à terre.

Hélas, à la suite des difficultés financières d'Hydroland (- 155 MF entre 1979 et 1984), Valeo rompit l'association pour faciliter la vente de sa filiale. On sait qu'elle a été reprise en novembre 1985 par les Ateliers du Bastion, des Sables-d'Olonne, avec 95 personnes contre plus de 200 en 1980.

Quant au chantier IMC, dont l'effectif est repassé sous la barre des 100 salariés, il a notamment livré trois remorqueurs pour le port de Damiette (Égypte) et s'efforce de se diversifier dans les bateaux de pêche.

❑ Lelot / Centre-Ouest Équipement :

Valeo est intervenu en 1979 dans le sauvetage de cette vieille entreprise de distribution de pièces automobiles qui avait employé jusqu'à 430 personnes à la fin des années 70 à Poitiers et dans ses succursales de Châtellerault, Niort, La Rochelle, Saintes et Angoulême.

Mise en liquidation en 1978, elle était reprise en septembre par Centre-Ouest Équipement, société au capital de 2,25 MF apporté à 80 % par cinq fabricants : Valeo, Fulmen, Duco, FACOM et Berger ; le FDES accordant un prêt de 750.000 F. Jean Maurus, président de la Fédération des distributeurs d'équipements automobiles, et François Perdigon, un jeune gestionnaire dynamique venu de Saint-Étienne, furent placés à la tête de l'entreprise.

La société se remit à gagner de l'argent et racheta même deux affaires en difficultés à Poitiers et à Fontenay-le-Comte mais sans dépasser le cap des 150 salariés.

Hélas, en juin 1982, un comptable s'aperçut que le brillant Perdigon avait détourné depuis son arrivée 5,6 MF à la barbe des commissaires aux comptes, des banques et du service audit de Valeo.

La plupart des actionnaires acceptèrent alors de renflouer l'affaire mais le refus de Duco entraînant ceux de FACOM et de Fulmen, la société fut liquidée en septembre.

Deux mois plus tard, elle était reprise par la SIDA, créée par un certain Gilles Cuvillers, dont on mit deux ans à découvrir qu'il était lui aussi un escroc ayant repris une vingtaine de sociétés en difficultés.

Fin 1984, la société Pour l'Auto, de Bordeaux, écartée en 1982, a récupéré l'affaire en rebauchant une trentaine de salariés à Châtelleraut et La Rochelle tandis que Rémi Montajault rachetait le centre poitevin.

ZODIAC

Cette multinationale de poche est encore mal connue du public.

Il faut savoir que derrière ses bateaux gonflables, dont l'usage n'est pas limité aux plages estivales, se dissimulent de nombreux produits : ballons stratosphériques, enveloppes de dirigeables, parachutes, etc.

Point commun de ces fabrications : l'utilisation des nouveaux matériaux, élastomères et autres fibres de carbone.

Cinq usines en Poitou-Charentes.

C.A. 1984/85 : 965 MF (+19,5 %). Résultat : 47 MF (+ 21 %). Effectifs : 2.350 salariés.

L'histoire de Zodiac est en pointillés et n'a pas la limpidité que donnent le pneu ou la prospection électrique à des firmes comme Michelin ou Schlumberger. Au départ, une fabrique de ballons dirigeables créée en 1896 à Issy-les-Moulineaux par Maurice Mallet. À partir de 1908, sous le nom de Zodiac, la firme se met aussi à fabriquer des biplans. C'est en 1937 seulement qu'elle se lance dans la production de transporteurs pneumatiques de torpilles mis au point par l'ingénieur Debrouettes. Il en sortira un produit à succès, le bateau pneumatique, qui se substituera bientôt à toutes les autres productions. En 1957, l'engin est adopté par les CRS et les gendarmes. Dans les années 60, grâce au boom de la plaisance, il propulse Zodiac vers les sommets.

Intervint alors une étape importante dans la vie de l'entreprise : en 1971, le CNES demanda à Zodiac de venir s'installer à Toulouse-Montgiscard pour fabriquer des ballons stratosphériques de grandes dimensions. L'entreprise s'y familiarisa avec les nouveaux matériaux et les nouvelles techniques d'assemblage. Désormais, elle va axer son développement sur ces nouvelles techniques dont elle va multiplier les applications.

Après un passage à vide, la société se lança dans une ambitieuse politique de rachats : Aérazur en 1978, EFA en 1979, Angevine/Bombard en 1980, Sévylor en 1981, Superflexit en 1983, Parachutes de France en 1984. Il s'ensuivit une discrète mais profonde restructuration basée sur la spécialisation et la modernisation des usines conservées.

Résultats : des ventes multipliées par 7 depuis 1977/78 (de 134 à 985 MF) et un bénéfice net passé de 10 à 47 MF.

Le groupe comprend actuellement 6 divisions :

— Marine (33 % des ventes) :

Zodiac propose plusieurs modèles de bateaux ainsi que des radeaux de sauvetage et de survie à gonflement automatique (1978), des accessoires d'accompagnement comme les balises de détresse ; et des skis nautiques de marque Réflex.

Les principaux clients sont les plaisanciers, les compagnies de navigation et de pêche, les entrepreneurs de travaux publics et l'armée. Zodiac occupant 30 à 35 % du marché mondial, on regrettera d'autant plus l'absence d'un fabricant français de moteurs hors bord.

Le principal concurrent français est Tibor Sillinger qui dispose d'une usine à Mer, dans le Loir-et-Cher (- 50 salariés). Quelques francs-tireurs tentent aussi leur chance comme un petit artisan de Bourg-sur-Gironde qui a conçu en 1983 un bateau rigide et insubmersible avec une coque en résine de polyester bourrée de mousse de polyuréthane. Loin des carènes entièrement gonflables, des formes et des couleurs recherchées de Zodiac, Baju et Louit ont, de leur côté, conçu un canot composé d'une

simple caisse en alliage léger entourée d'un boudin détachable à volonté pour stockage, réparation ou remplacement.

À l'étranger, les concurrents les plus redoutables sont l'Anglais AVON, l'Allemand Metzeler (racheté par Pirelli à Bayer) et l'Italien Eurivinyl. Parmi les nouveaux rivaux du Sud-Est asiatique, le plus dangereux est le Japonais Achilles Boats.

— Espace-industrie à Toulouse (2 %)

Ballons et mongolfières. Membranes, tentes gonflables, leurres, etc.

L'essentiel de l'activité provient d'une piscine gonflable mise au point en 1980. La production des bateaux populaires ZED, dérivés des techniques spatiales est comptabilisé dans la division marine (de 1.000 à 30.000 unités entre 1977 et 1983).

— Sévylor (22 %) : 240 salariés à Buhl (Alsace). Dinghies et canoës gonflables, piscines, matelas pneumatiques et articles de plage.

— Parachutes : 12 %

— Superflexit (6 %) : 270 personnes à Courbevoie. Réservoirs souples raccords et gaines de protection.

— Équipements aéronautiques (20 %) : cf. région.

INTERNATIONAL

Zodiac réalise environ 55 % de ses ventes à l'étranger dont 70 % à travers ses propres filiales commerciales en Europe et en Amérique du Nord (politique de rachat et création de réseaux depuis 1977).

Usine en Espagne à Figueras et implantation aux États-Unis Projet de renforcement par acquisition.

CAPITAL

Avant introduction au second marché en 1982, le capital était réparti entre la famille Domange (25 %), la Financière Gaz et eaux (25 %) et une centaine de particuliers rattachés à quatre familles.

Jusqu'en 1976-1977, Gaz et eaux était elle-même contrôlée par la famille Desanges, qui est apparentée aux Domange et possède encore deux représentants au conseil de Zodiac. Après quoi, Gaz et eaux passa sous le contrôle de l'I.D.I. associé à Dassault, Elf, Escaut et Meuse (CCF depuis 1980), etc. Fin 1982, avec une plus-value de 26 MF, l'IDI transmet sa participation à un autre pool d'institutionnels (CCG, GAN, UAP, Drouot, Caisse des Dépôts).

Le capital est actuellement réparti entre les familles (36 %), les institutionnels (26 %), le public (34 %) et les salariés (4 %).

Direction : J.-L. Gérondeau (Polytechnique, Harvard, Mc Kinsey).

(À noter qu'Élisabeth et Didier Domange, respectivement président du conseil de surveillance et membre du directoire de Zodiac, ont pris en février 1986 le contrôle de la société ARCO de Châtelleraut qui emploie une petite centaine de personnes à la fabrication de matériel de camping (en régression), d'accessoires de chasse et de sacs à main ou de voyage signés par des griffes célèbres).

□ Rochefort, Chevanceaux, Saint-Germain-de-Lusignan (Charente-Maritime)

Division marine.

— L'usine de Rochefort, qui occupe avec l'Aérospatiale l'ancien arsenal de la Marine, résulte d'une décentralisation stratégique opérée avant guerre, à l'époque où Zodiac fabriquait ses ballons d'observation et ses transporteurs pneumatiques de torpilles,

Après avoir atteint 700 personnes en 1972, son effectif déclina jusqu'à 300 environ en 1976 avant de repasser sur la barre des 500, dont beaucoup de femmes et d'épouses de militaires.

Disposant de moyens propres pour mécaniser sa production et créer des machines spéciales, cet établissement a bénéficié d'importants investissements au cours des dernières années.

Sur le plan des conditions de travail, le problème des émanations de colle a pratiquement disparu avec le remplacement des tissus caoutchouc par des élastomères soudés par jet d'air chaud. Cependant, la modulation saisonnière des horaires introduite en 1982 n'a pas été sans soulever une vive opposition de la CGT.

Fin 1985, la direction a entamé une procédure pour licencier 71 salariés.

— l'usine de Chevanceaux sur la R.N. 10 fut intégrée à la division marine après le rachat d'Aérazur-EFA. Elle a été dotée en 1982/83 d'une deuxième tranche bâtie par la mairie grâce à un prêt de la Caisse des Dépôts.

— l'usine de Saint-Germain, près de Jonzac, date de 1978.

Ces deux établissements sont filialisés sous la raison sociale « Ateliers de Saintonge ». Les trois unités emploient au total environ 700 personnes à la fabrication de bateaux, radeaux et annexes de sauvetage.

❑ Aérazur-CICO à Cognac et Châteauneuf-sur-Charente

Comme celle de Rochefort, l'usine de Cognac résulte d'une décentralisation stratégique effectuée avant guerre par la société Aérazur d'Issy-les-Moulineaux.

Sa gamme couvre quatre familles d'équipements aéronautiques :

— les parachutes, notamment pour les missiles antipistes Durandal de Matra ;

— les produits gonflables soit, d'une part, les équipements de secours tels que gilets Mae West, radeaux, toboggans pour l'évacuation des passagers, flottabilités en fibres de carbone pour les hélicoptères ; d'autre part les ballons météo (y compris pour les anciennes expérimentations nucléaires en atmosphère) et les dirigeables Dinosaur affectés à la surveillance du territoire. Cognac fournit également les enveloppes des dirigeables britanniques Skyship qui servent essentiellement de supports publicitaires.

— les vêtements pour pilotes ;

— les barrières d'arrêt en fin de piste.

L'usine produit aussi des pièces mécaniques pour l'ensemble du groupe.

La courbe des effectifs a cru jusqu'en 1983 avant de redescendre à 311. Après de longues périodes de chômage partiel et l'acceptation par plusieurs volontaires de travail à mi-temps, la direction s'est résolue à demander 44 licenciements en septembre 1985.

L'usine Confection industrielle du Centre-Ouest — CICO emploie une centaine de salariés à la production de parachutes, en particulier de parachutes-croix pour le ralentissement des avions de chasse à l'atterrissage.

❑ Astral-Marine à La Rochelle

Cette petite entreprise rochelaise créée vers 1980 était spécialisée dans l'accastillage, la serrurerie, la tuyauterie et la chaudronnerie inox. Zodiac a procédé à sa cession en 1983.

Elle s'est illustrée depuis par un char à voile à trois roues équipé d'un gréement de planche à voile.

❑ À noter dans l'environnement, la fabrication de pagaies en bois ou fibres de carbone par l'entreprise Paul Buraud à Montils, près de Pons.