



Irène Millon-Durieux

Entreprise et territoire : la restructuration de Rhône-Poulenc-Textile. Un exemple de désindustrialisation dans l'agglomération lyonnaise : 1975-2005

MILLON-DURIEUX Irène. *Entreprise et territoire : la restructuration de Rhône-Poulenc-Textile. Un exemple de désindustrialisation dans l'agglomération lyonnaise : 1975-2005*, sous la direction de Jacques Bonnet. – Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013.
Disponible sur : www.theses.fr/2013LYO30025



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

THESE PRESENTEE EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE DOCTEUR
EN GEOGRAPHIE DE L'UNIVERSITE LYON 3

par Irène MILLON-DURIEUX

ENTREPRISE ET TERRITOIRE :
LA RESTRUCTURATION DE RHONE-POULENC-TEXTILE.

UN EXEMPLE DE DESINDUSTRIALISATION
DANS L'AGGLOMERATION LYONNAISE : 1975-2005

le 7 juin 2013

DIRECTEUR DE THESE :
Jacques BONNET
Professeur à l'Université Lyon 3

MEMBRES DU JURY :

Jean-Marc HOLZ, professeur émérite, Université de Perpignan, rapporteur
Jacques FACHE, professeur, Université d'Angers, rapporteur
Bernadette MERENNE-SCHOUMAKER, professeur, Université de Liège, Belgique
Bernard GAUTHIEZ, professeur, Université Lyon 3
Jacques BONNET, professeur, Université Lyon 3

REMERCIEMENTS

Je remercie les membres du jury qui ont accepté de lire et juger ce travail.

Cette étude n'aurait jamais pu aboutir sans la confiance que m'a accordée d'emblée Mr le professeur Jacques Bonnet. Je lui suis profondément reconnaissante de m'avoir incitée à continuer ce travail malgré les difficultés rencontrées dans la recherche de documentation. Ses conseils et ses encouragements ont été décisifs pour la réalisation de ce projet.

Je remercie particulièrement Mme Leca De Biaggi qui a dirigé mes premiers pas dans le Système d'Information Géographique, avec combien de patience et compétence.

Ma reconnaissance va à la direction de la société ESRI France qui a eu la générosité de m'offrir deux stages de formation à leurs logiciels ArcGis 9.2 et Arc View 9.2, me permettant d'exploiter les données recueillies lors de mes enquêtes sur le terrain.

Je remercie la société Rhodia qui a accepté d'ouvrir, en partie, ses archives bisontines. Sans elles, ce travail n'aurait pu voir le jour. Je suis reconnaissante à Madame Sylvie Piva, Madame Cedoz, Messieurs Laurençon et Y. Drouet d'avoir consacré beaucoup de temps à rechercher et mettre à ma disposition des documents qui me furent indispensables.

Ma profonde gratitude va à Messieurs Ph. Tripard et Vourlat, Anciens directeur-général et directeur à Rhône-Poulenc-Textile lors de la mise en œuvre du Plan Textile, ils ont eu la générosité de me consacrer une partie de leur temps à m'initier aux difficultés rencontrées par la société ces années-là, Leurs témoignages furent essentiels.

Ce travail est dédié à Pascal, Patricia, Christine, Denis, Françoise, Vincent, Sylvie, Eric, Marion et Antoine en souvenir de leur père et beau-père.

AVANT-PROPOS

Dès la fin de mes études universitaires d'histoire et géographie, j'étais intéressée par les questions d'aménagement du territoire. Pendant cinq années, intégrée à un laboratoire parisien dépendant du CNRS, le Centre d'Etudes Economiques, j'ai fait partie d'une équipe de recherche étudiant les problèmes d'aménagement propres aux régions rurales situées en moyenne montagne, particulièrement en Lozère et dans le Cantal. Les études auxquelles j'ai participé concernaient aussi bien les systèmes de production agricole traditionnels et les améliorations à leur apporter, que la répartition en territoire rural des équipements nécessaires à la vie quotidienne des populations dans des régions connaissant un dépeuplement massif. Puis, entrée à l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Parisienne (IAURP), j'ai participé au sein d'une équipe de travail dans un Groupe d'Etudes et de Programmation (GEP) aux études d'aménagement urbain dans deux des nouveaux départements de la Région Parisienne, l'Essonne puis les Hauts de Seine.

A l'IAURP, je m'étais intéressée à la place de l'industrie dans la ville de Boulogne-Billancourt, (1) dans le cadre de l'élaboration du SDAU de cette commune. Arrivant à Lyon, je suis frappée des ressemblances existant entre le quartier de Vaise et Boulogne-Billancourt. Même situation à proximité du centre-ville, même mélange d'habitat et de petites et moyennes industries. Même présence d'une usine-phare : Renault à Boulogne, Rhodiaceta à Vaise. Il y avait même dans les deux secteurs la présence d'une grande usine de lampes, « Visseaux » d'un côté, « Claude » de l'autre. J'ai donc choisi, dans le but de réaliser un mémoire de DEA, puis une thèse, d'étudier le quartier de Vaise pour observer les forces de désindustrialisation qui pourraient s'y manifester, mais aussi réfléchir à la place future qu'on pouvait garder à l'industrie dans ce quartier urbain.

Des événements personnels m'ont incitée à interrompre mon étude, et vingt-trois ans plus tard, en 2006, à la retraite, je décide de la reprendre. Ma recherche s'est orientée, à cette date, vers les causes de la désindustrialisation que le quartier avait connue entre-temps, et en particulier celles de la fermeture, en 1980, de la plus grande usine de Vaise, l'usine de la Rhodiaceta. Une motivation personnelle s'est alors ajoutée à l'intérêt que je portais au quartier. Mon mari, décédé depuis quelques années, avait été un des dirigeants de la Société Rhodiaceta, et à ce titre avait vécu de près la période où furent décidés le plan textile et les fermetures des usines textiles qui suivirent.

(1) Cf. « La décentralisation industrielle de Boulogne-Billancourt » DDE des Hauts de Seine, GEP, Atelier d'urbanisme - par Anne Millon, sous la direction de L. Sato, ingénieur des Ponts et Chaussées, chef du GEP, avec la collaboration d'A. Pointet, chef de l'atelier d'urbanisme, et de J. Cl. Maechler, adjoint au chef de l'atelier d'urbanisme. Avril 1971 35 p. + cartes

En raison de son caractère et de ses convictions, mon mari n'avait jamais parlé devant moi des problèmes de la Société. Je fus d'autant plus curieuse d'essayer de remonter le temps et de comprendre ce qui s'était passé à Rhône-Poulenc à cette époque.

Ainsi a commencé il y a six ans, cette nouvelle quête sur le quartier de Vaise.

SOMMAIRE

Présentation de l'étude

Chapitre 1 : Du négoce à l'industrialisation

Historique de la Société chimique des usines du Rhône et de la société Rhodiaceta, de leur origine à 1939

Chapitre 2 : La guerre et l'expansion des années 1945-1961

La Société des usines chimiques Rhône-Poulenc, le CTA et la société Rhodiaceta dans l'après-guerre. L'avènement du nylon et du tergal

Chapitre 3 : 1960 -1975 – Une crise textile non résolue

De la Société des usines chimiques Rhône-Poulenc au premier pôle chimique français ; la crise textile et les grèves de 1967-1968 ; création de la Division Textile

Chapitre 4 : Et vient le plan textile : 1976-1977-1978

Une « étude textile » menée en trois étapes : janvier, février, avril 1977. L'application du plan textile et ses conséquences

Chapitre 5 : Les effets de la désindustrialisation sur la ville : la transformation radicale de Vaise 1983- 2006

Les enquêtes de 1983 et 2006

1983 : Vaise, une banlieue industrielle et ouvrière

2006 : qu'est devenue l'industrie ? Les mutations, les acteurs du changement

Chapitre 6 : Contribution à une réflexion sur la désindustrialisation d'un territoire

Le contexte national : 1974-1984 : la France frappée par la désindustrialisation

La politique gouvernementale ; la protection des entreprises industrielles en péril

Rhône-Poulenc-Textile, victime de la crise pétrolière de 1973-1974 ?

Le plan textile : des conséquences parfois irréversibles – Restructuration ou désindustrialisation ?

Conclusion

PRESENTATION DE L'ETUDE

1. Le contexte

Cette étude a débuté il y a maintenant près de 30 ans, sous la direction du professeur M. J. Malézieux, spécialiste des relations entre l'industrie et la ville, à Paris, et était orientée vers les problèmes d'aménagement que suscite la forte présence de l'industrie dans un tissu urbain proche d'un centre de grande ville. Elle avait sélectionné le quartier de Vaise dans le 9^{ème} arrondissement de Lyon pour approcher cette thématique.

Interrompue et mise de côté de 1984 jusqu'en 2006, l'étude est alors reprise, sous la direction de M. Jacques Bonnet, professeur à l'Université Lyon III, à un moment où les acteurs de l'aménagement urbain de l'agglomération de Lyon ont pris en main l'avenir de ce quartier, mis en place puis réalisé en majeure partie un plan de rénovation du quartier. Vaise n'est plus en 2006 ce qu'il était vingt ans plus tôt, c'est-à-dire un quartier à dominante industrielle et ouvrière. La majeure partie de ses usines ont fermé leurs portes. Il fut nécessaire de donner une nouvelle orientation à la recherche.

Dans un deuxième temps, l'étude porta sur les raisons des départs des entreprises vaisoises, et on fit l'hypothèse suivante: la fermeture de la plus importante usine de Vaise, l'usine de Rhône-Poulenc-Textile, installée depuis près de 60 ans dans ce quartier, ayant compté jusqu'à 7 000 employés, est-elle une des causes de la fermeture de certaines usines de Vaise ? Y avait-il des liens de sous-traitance, de clientèle, ou non, entre les usines de ce quartier et l'usine de Rhône-Poulenc-Textile ? Cette usine faisait-elle vivre d'une manière ou d'une autre le reste du quartier ? La recherche débuta alors sur cette nouvelle problématique.

La direction de Rhodia, société qui a succédé à Rhône-Poulenc-Textile, avait accepté d'ouvrir ses archives pour notre étude. Celles-ci sont situées, en partie, à Besançon, où sont conservées les archives « historiques » de Rhodiaceta et de Rhône-Poulenc-Textile. L'accès aux documents généraux sur la société fut accordé sans difficultés, mais par la suite, l'autorisation de consulter les documents qui auraient permis de connaître les sous-traitants et clients de l'usine de Vaise, en particulier la comptabilité, fut refusée.

Une fois encore, l'étude dut être orientée dans une nouvelle direction, et cette fois-ci les archivistes ont bien voulu, malgré des réticences, ouvrir les dossiers qui concernaient le nouveau thème de recherche. Quel était-il ? Il nous fallait comprendre les raisons qui avaient engagé la direction de Rhône-Poulenc-Textile à décider de fermer l'usine de Vaise, et de façon plus générale, comprendre les logiques ayant conduit à la mise en place du « Plan Textile », qui fut à l'origine de la fermeture ou la vente de nombreuses usines textiles françaises de Rhône-Poulenc-Textile. On

abordait par là la question de la « désindustrialisation », ou non, du secteur Textile de Rhône-Poulenc,

Le territoire de Vaise offre deux possibilités particulièrement intéressantes d'approcher le phénomène de la « désindustrialisation » et du lien qui unit un territoire aux entreprises qui y sont implantées: d'une part, il offre l'exemple d'un grand groupe industriel de taille internationale qui doit réagir aux difficultés économiques de sa société française, première productrice en France du nylon et du polyester, textiles synthétiques d'intérêt national; de l'autre, il est l'exemple d'un territoire industriel et ouvrier proche du centre d'une grande agglomération, qui se métamorphose en deux décennies et perd l'essentiel des industries qui l'occupaient.

Le travail présenté ici n'est pas une étude économique sur la désindustrialisation, ni une véritable étude historique d'une entreprise, mais davantage un essai de géographie industrielle ; (1) il veut apporter une vision historique et géographique sur l'évolution d'un territoire et d'une grande entreprise, éclairant l'ancrage de l'entreprise dans un territoire en même temps que son nomadisme (2), et montrant quelques causes du phénomène de la désindustrialisation

2. Les questions posées

L'histoire montre que le groupe Rhône-Poulenc et sa filiale commune avec le Comptoir des Textiles Artificiels « Rhodiaceta », sont à la fin des années 1950 deux sociétés en pleine expansion dont la prospérité économique et financière est reconnue de tous. Qui ne souhaite dans la région lyonnaise travailler pour Rhodiaceta ou Rhône-Poulenc ? Or 15 ans plus tard, Rhodiaceta connaît un déficit financier majeur qui se poursuit les années suivantes, et l'oblige à un plan de restructuration drastique qui concerne toutes ses usines textiles en France. L'usine de Vaise en effet, qui fut la principale usine de Rhodiaceta, fait partie d'un ensemble d'usines textiles appartenant au même groupe qui sont réparties sur presque tout le territoire national. Celles-ci connurent elles-aussi leur heure de gloire, et furent à leur tour affectées par le même déclin.

Que s'est-il passé ? Comment expliquer la défaillance de cette société ? Quelles peuvent être les raisons de ce déclin : la conjoncture économique internationale ? L'ouverture des frontières avec la mise en place du Marché Commun ? La stratégie industrielle des dirigeants ? Les concurrents de Rhodiaceta ont-ils connu les mêmes difficultés ? Quelle était la situation de l'industrie en France à cette époque ?

(1) Daviet (S.), 2004, *L'entreprise entre territoire et mondialisation*, Entreprises et Histoire, n° 35, p. 58-68

(2) Colletis (G.), Gilly (J.P.), Pecqueur (B.), Perrat (J.), Zimmerman (J.B.), 1997, *Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage*, Espaces et sociétés, n°88-89, p. 115-138

Puis viendra l'examen du quartier de Vaise. Pour celui-ci, on s'interrogera sur les transformations qui l'ont affecté, et sur son visage actuel. Quelle est l'ampleur des changements survenus depuis 1975-1980 ? Quelles forces ont agi, et furent à l'origine de ces mutations ? Comment le quartier a-t-il changé : quelles sont, aujourd'hui, les nouvelles fonctions urbaines dominantes ? Et on s'attachera tout particulièrement à préciser l'importance des départs des entreprises implantées sur son territoire, à sa désindustrialisation : peut-on la mesurer, en termes d'emplois, d'espaces abandonnés par l'industrie ? Quelles entreprises quittent le secteur ? Lesquelles demeurent ? A-t-on prévu la place future d'un secteur industriel nouveau à Vaise ?

Tels sont les deux axes de la recherche.

3. La méthodologie employée

Dans le cas du **quartier de Vaise**, la méthode utilisée pour mesurer les transformations que ce secteur a connues est une *enquête* de terrain réalisée deux fois à 20 ans de distance. Enquête parcelle par parcelle menée en 1983 sur tout le territoire du 9^{ème} arrondissement de Lyon, et en 2006 sur la seule zone d'étude, la « cuvette de Vaise ». Un relevé du mode d'occupation de chaque parcelle a été effectué ; pour chacune d'entre elles, ont été notés les logements, ou bureaux, ateliers, usines, commerces, etc...qui y étaient implantés, avec le plus grand nombre de précisions possibles, telles, par exemple, le nom des entreprises installées, le type d'habitat collectif ou individuel, le nombre de niveaux des bâtiments d'habitation, ou la nature des commerces. La comparaison de ces relevés a permis d'enregistrer les mouvements de départs et d'arrivées sur chaque parcelle entre les deux dates d'enquête. Une exploitation informatique avec un logiciel SIG a permis de connaître les surfaces parcellaires qui avaient changé d'affectation en 20 ans. La précision est grande, et donne la possibilité d'évaluer les changements opérés. Mais l'enquête a ses limites. Elle ne permet pas de connaître les raisons des départs, qui peuvent être très diverses, ni pour les entreprises leur destination ultérieure, S'agit-il d'une fermeture définitive, ou d'une réinstallation sur un autre site ?

Pour étudier l'évolution de la **société Rhodiaceta et du groupe Rhône-Poulenc**, l'approche fut différente : leur histoire est davantage connue car plusieurs ouvrages l'ont déjà relatée, et celui de P. Cayez l'a traitée de façon très approfondie. Mais aucun n'étudiait de façon spécifique le Plan Textile et le déclin de Rhodiaceta. Il a donc fallu trouver l'information nécessaire. La consultation des *archives* de la société a permis d'apporter de nombreuses précisions, telles que les dates auxquelles les décisions étaient prises, ainsi que le rôle des différents dirigeants. Quelques documents se sont révélés particulièrement éclairants pour comprendre l'évolution de la société. Ainsi, il a été possible de lire les études préparatoires au Plan Textile, dans leurs différentes versions. Les comptes-rendus des réunions des conseils d'administration de Rhodiaceta (et de Rhône-Poulenc SA) aux périodes critiques qu'elle a connues, de 1971 à 1982, et les comptes-rendus des réunions du

Comité exécutif de Rhône-Poulenc-Textile de 1969 à 1974 nous apportent des renseignements précieux sur ces années précédant le Plan Textile. Enfin, les comptes-rendus des réunions du Comité Central Textile de 1961-1962 à 1968 renseignent, en partie, sur les décisions prises par la direction de la société dans la décennie précédente, époque qui se révélera particulièrement importante pour son avenir.

D'autres documents d'archives ont montré leur utilité en raison des statistiques qu'ils apportaient en matière de productions ou d'effectifs, usine par usine, tels les bulletins Rhône-Poulenc Actualités, Rhône-Poulenc Infos, RPT Actualités ; ou les publications annuelles de statistiques du Syndicat français des textiles artificiels et synthétiques ; enfin, les archives Rhodia ont recueilli quelques notes publiées par le syndicat CGT ou la fédération du Rhône du Parti socialiste, réagissant au Plan Textile. Les quelques réactions des syndicats conservées, éparses dans les dossiers, sont malheureusement trop rares. La Maison des Anciens de l'usine Rhodiaceta de Vaise ne nous en a pas fourni davantage.

Les bulletins des Anciens et Amis du groupe Rhône-Poulenc, pour leur part, ont apporté des éléments historiques intéressants sur la création et la vie des usines textiles de Rhodiaceta.

Les archives ont conservé quelques dossiers concernant spécifiquement la vie de l'usine de Vaise, durant ses dernières années avant sa fermeture, où se mêlent des notes sur la difficulté des reclassements, et sur la volonté de la direction de l'usine de trouver à chaque salarié un nouvel emploi.

Au total, les archives ont fourni des éléments d'information précieux mais n'ont pas apporté de séries complètes de documents : il manque toujours une ou plusieurs années, ou un ou plusieurs mois, dans les comptes-rendus de réunion des différents organismes de direction ; elles ont gardé des séries de bilans financiers, avec des arrêts certaines années ; elles restent souvent muettes sur des sujets importants ou des périodes entières. Elles aussi montrent leurs limites, et sont parfois décevantes. Absence de classement, comme l'ont dit maintes fois les archivistes ? Pertes de documents ? Ou refus de mettre à la disposition du public des renseignements jugés sensibles par Rhodia ? Mélange probablement de toutes ces raisons. Ces événements, comme le Plan Textile, vieux de 35 ans, seraient-ils encore sensibles ?

Pour combler certaines lacunes dans l'information, il fut fait appel à d'anciens acteurs de la société Rhône-Poulenc-Textile. Des *interviews* de quelques-uns de ses anciens membres ont complété les renseignements recueillis dans les archives. Anciens dirigeant, directeur, directeur d'usine, ou cadre administratif, encore sous le choc de la défaillance de la société, ont accepté de donner leur point de vue, remarques réfléchies et méditées, plus de trente-cinq ans après les faits. Leur regard sur les événements a été plein d'enseignements.

4. Le plan de l'étude

L'étude se consacre tout d'abord à l'évolution historique des deux sociétés Rhône-Poulenc et Rhodiaceta, ainsi qu'à la seconde société fondatrice de Rhodiaceta, le Comptoir des Textiles Artificiels, (CTA) depuis leur origine au XIXème siècle jusqu'à la défaillance de Rhodiaceta (devenue Rhône-Poulenc-Textile) en 1977. A chaque étape de l'évolution des sociétés, les caractéristiques de chacune d'elles seront mises en valeur ainsi que les causes de leur réussite industrielle telles que l'inventivité et l'innovation continues, l'excellence de la technologie et de l'organisation, l'ouverture précoce à l'international, la qualité des dirigeants et ingénieurs.

Quatre périodes seront distinguées :

- une première correspond au démarrage des sociétés et se prolonge jusqu'en 1939. Etape fondamentale durant laquelle la société-mère passe du stade de petite entreprise inventive, dont la production est restreinte, à un stade de production industrielle. Rhône-Poulenc comme Rhodiaceta voient dès cette époque leur sérieux et la qualité de leurs technologies reconnus au niveau national et international.
- dans la seconde, qui débute en 1945 et se prolonge jusqu'en 1960, les sociétés reprennent leur développement interrompu par la guerre. Années d'activités intenses et d'innovations dans le domaine chimique et pharmaceutique pour la société Rhône-Poulenc, période d'expansion extraordinaire pour Rhodiaceta avec le lancement de la fabrication des textiles synthétiques, nylon et polyester. A la fin de la période, le développement de Rhodiaceta pose à ses dirigeants le problème de sa double direction (CTA et Rhône-Poulenc), et celui de prévoir l'expansion dans l'avenir de la fabrication du nylon. L'usine de Vaise n'arrive plus à répondre suffisamment vite aux demandes des utilisateurs de textiles synthétiques, elle est débordée.
- Les années suivantes, 1960-1975, sont cruciales pour Rhodiaceta qui doit faire face à la tombée dans le domaine public de ses brevets nylon puis tergal (1965-1967), à la crise textile européenne, puis en 1973 à la crise pétrolière. On verra comment ses dirigeants ont réagi à ces situations.
- Rhodiaceta sera amenée, à la suite des graves déficits financiers en 1975 et les années suivantes, à appliquer en 1977, un plan de restructuration, dit « Plan Textile », condamnant une grande partie des usines françaises du groupe à la vente ou à la fermeture. Ce plan et ses conséquences seront analysés en détail.

Cette étude historique est détaillée et conséquente. Mais il a paru nécessaire de reconstituer dans sa complexité l'histoire de ce groupe qu'était devenu Rhodiaceta, et de sa maison-mère, Rhône-Poulenc, pour comprendre comment il a évolué dans les dernières années précédant le Plan Textile.

A la suite de l'évocation historique de Rhodiaceta, l'étude est centrée sur *le quartier de Vaise*. Les transformations qu'il a connues depuis 1975-1980 seront examinées : départ massif des usines et entrepôts, construction intense de logements collectifs et de bureaux, l'arrivée de nouveaux moyens de transport achevant de modifier complètement le fonctionnement de ce secteur de Vaise. Les mutations des terrains industriels sont analysées, et la désindustrialisation mesurée, sous ses différents aspects. Le rôle des collectivités territoriales et des acteurs privés dans la reconversion du quartier est précisé.

Le dernier chapitre, enfin, a pour objectif de présenter le contexte national et international dans lequel a eu lieu le déclin de l'industrie française des textiles synthétiques. Une première vague de désindustrialisation frappe l'économie française à cette époque ; le gouvernement a voulu y faire face en adoptant une politique industrielle qu'il sera obligé de réviser à plusieurs reprises.

Les productions de Rhône-Poulenc-Textile sont comparées à celles de ses concurrents européens, dans la mesure de la documentation disponible. On repère à quel moment de son histoire la société a pris du retard sur ses concurrents allemands et italiens.

Ce chapitre se termine par un essai de qualification du Plan Textile : peut-on parler à son sujet d'une restructuration industrielle ou d'une véritable « désindustrialisation » ?

CHAPITRE I

Du négoce à l'industrialisation

CHAPITRE I HISTORIQUE DE LA SOCIETE RHODIACETA ET DE SES SOCIETES FONDATRICES, LA SOCIETE CHIMIQUE DES USINES DU RHONE ET LE COMPTOIR DES TEXTILES ARTIFICIELS, DE L'ORIGINE A 1939. DU NEGOCE A L'INDUSTRIALISATION

L'usine Rhodiaceta de Vaise a vu le jour en 1928. Elle fut construite par une société textile toute récente qui n'était constituée que depuis 1922, la « Rhodiaseta » devenue « Rhodiaceta » en 1934. Celle-ci était la filiale de deux sociétés qui avaient déjà un passé industriel ancien : la Société Chimique des Usines du Rhône (SCUR) et le Comptoir des Textiles Artificiels (le CTA, du « groupe » Gillet). Elles signèrent en avril 1922 un premier protocole d'accord consacrant la naissance d'une société dédiée à la fabrication de la soie artificielle à partir de l'acétate de cellulose, la Rhodiaceta.

Pour situer l'histoire de l'usine de Vaise dans celle de la SCUR, puis du groupe Rhône-Poulenc, nous nous sommes appuyés essentiellement sur l'étude historique très claire et documentée de Pierre Cayez, (1) et sur les documents consultés dans les archives de Rhône-Poulenc. (cf. annexe 1)

1. Naissance d'une société chimique à Lyon : la Société chimique des usines du Rhône (SCUR), une entreprise innovante 1801- 1905

La SCUR a pour origine une petite société créée au début du XIXème siècle (en 1801) à Lyon, spécialisée dans le négoce en gros de produits tinctoriaux, (2) et qui avait débuté dès cette époque une petite activité industrielle à Vaise de fabrication d'extraits tannants. L'esprit d'initiative amena le fondateur, Samuel Debar, genevois et protestant à être le premier en France à faire venir de l'Inde le cachou brun et le cachou gambier utilisés pour la teinture en noir, la plus courante, de la soie et du coton.

Vers 1860, la société s'oriente davantage vers la fabrication de colorants artificiels tirés du goudron de houille. Pour cette production, elle loue une usine à La Plaine, près de Genève. En 1873, elle crée un laboratoire employant de remarquables chimistes issus du Polytechnicum de Zurich, et diversifie ses fabrications : par les colorants, elle est conduite aux produits pharmaceutiques (la saccharine), aux bases synthétiques de parfums, et à certains grands produits intermédiaires de la chimie organique qui sont restés parmi ses productions essentielles ; en 1883 elle achète une usine à St-Fons et y transfère une grande partie de ses activités de La Plaine ; en 1895 elle se transforme en société anonyme et prend l'appellation de Société des Usines Chimiques du Rhône.

C'est grâce à une politique de recherches et de mises au point très en avance en France que la SCUR put se développer. (3) Elle comporte en 1895 233 salariés dont 14 chimistes et un ingénieur, se répartissant entre St-Fons (158), La Plaine (56), et le siège à Lyon(19); 50 brevets ont été déposés entre 1886 et 1894; la gamme de produits fabriqués s'élargit : colorants, phénol, chlorure de méthyle, acide salicylique, rhodinol, vanilline, anhydride acétique. Ce n'est pas encore une société industrielle, mais elle est remarquable par ses qualités techniques et sa capacité d'innovation en créant de nouveaux produits.

De 1895 à 1903, l'entreprise traverse une période de grandes difficultés : elle n'arrive pas à passer au stade industriel. Elle n'a pas les capitaux nécessaires pour exploiter industriellement ses nouveaux produits. Et pourtant ceux-ci sont nombreux, car ses travaux de recherche se poursuivent : elle dépose en 1898 un nouveau procédé de fabrication de l'acide salicylique et de ses dérivés ; puis un brevet de l'indigo synthétique.

Quelles sont ses difficultés ? La SCUR importe les matières premières et les grands intermédiaires chimiques dont elle a besoin, achats pratiqués principalement auprès des chimistes allemands, qui étaient en même temps ses plus grands concurrents. Ces produits lui revenaient très chers, car la SCUR devait payer en sus droits de douane et frais de transport. Elle se trouva devant la nécessité de choisir entre fabriquer ces intermédiaires chimiques qui lui étaient indispensables ou renoncer à certaines de ses fabrications. C'était le prix à payer pour l'industrialisation de ses productions, et celle-ci devenait obligatoire si elle voulait survivre dans ce monde de la chimie qui à cette époque s'industrialisait en grand. La SCUR « était dans l'incapacité notoire d'assurer l'innovation industrielle à partir de ses propres brevets. » (4)

Elle tenta de contrôler la concurrence en achetant des brevets étrangers pour les exploiter, en Allemagne et en Angleterre ; elle créa des filiales en prenant des participations à l'étranger, en Angleterre, en Allemagne, aux Etats-Unis, et même en Pologne. Mais « faire fabriquer par les autres, et récupérer une part des bénéfices était une stratégie intenable dans une période tournée vers l'industrialisation. » (4)

Malgré tous ces efforts, la société est au bord de la faillite.

C'est alors que deux hommes remarquables entrent dans l'histoire de la société. L'un est Joseph Koetschet, ingénieur du Polytechnicum de Zurich, qui dirigea à partir de 1899 le laboratoire de recherches et devint sous-directeur technique sous la direction de Michel Périssel. L'autre est Nicolas Grillet, ingénieur de l'Ecole Centrale lyonnaise ; il entre à la SCUR en 1894 et devient rapidement ingénieur en chef de la société.

A l'initiative de ces trois « technocrates », la direction de la société fut intégralement changée : les membres fondateurs démissionnèrent, un comité technique composé des trois ingénieurs Grillet, Périssel et Koetschet est constitué : il participe dorénavant à la direction de la société. Le conseil d'administration fut

renouvelé et reconstitué exclusivement de banquiers ; la faillite de la société fut consacrée, puis le capital élevé à 3,2 Millions de Francs par l'émission d'actions privilégiées souscrites par les anciens créanciers qui s'engagent ainsi dans la voie industrielle.

L'organisation de la société fut modifiée : les relations commerciales furent gérées depuis le siège qui avait été transféré à Paris ; N. Grillet devint directeur technique des fabrications, et J. Koetschet directeur scientifique des recherches et du contrôle des fabrications ; la production des produits déficitaires fut arrêtée, dont celle des colorants synthétiques qui avaient été à l'origine de la société. La fabrication des salicylés, de la saccharine, de la résorcine, de la vanilline, des parfums, et du chlorure d'éthyle fut maintenue.

La SCUR fut sauvée par ses banquiers ; un nouveau développement, une nouvelle prospérité pouvait voir le jour. Dès 1905, démarra la fabrication industrielle tant recherchée jusqu'alors.

Un siècle donc après la création d'un comptoir de colorants à Lyon, s'est constituée une entreprise chimique déjà remarquable : solide financièrement, bien structurée, ayant acquis une dimension nationale (son siège est maintenant installé à Paris), présente sur le marché international de la chimie, et techniquement innovante. Ses atouts reposent sur la qualité de ses chimistes, sur leur créativité tant dans leur domaine de recherche, (nombre important de brevets déposés) que dans la mise au point des procédés de fabrication.

2. 1903-1920 : la SCUR s'industrialise

La SCUR a réorganisé la fabrication de ses produits. Elle les regroupe en 4 divisions :

- Les salicylés, pyrazoline, hydroquinone
- Parfums et vanilline
- Saccharine et divers
- Kélène, Rodos, pharmanouveaux

Elle privilégie, parmi tous ses produits, la fabrication de 5 d'entre eux qui lui apportent le plus de bénéfices, abandonnant les productions non rentables.

Ces 5 produits sont les lance-parfums Rodos qui représentent la part principale du chiffre d'affaires (32%), puis les Salicylés (15%), la Pyrazoline (11%), la Vanilline (10%) et le Kélène (7%). Les lance-parfums assurent les meilleurs bénéfices à la société. Mais l'Aspirine, commercialisée sous le nom de Rhodine car le nom d'Aspirine appartient à Bayer, est aussi produite en grand : sa production passe de 3,5 tonnes en 1908 à 33,1 tonnes en 1914.

Le Brésil était un important client importateur de lance-parfums Rodos. Une mission de la société fut envoyée pour prospector des terrains en vue de la

construction d'une usine brésilienne. Des terrains proches de São Paulo furent achetés en juin 1914.

Puis une autre production se développe : l'anhydride acétique qui sert d'intermédiaire à la Rhodine et à la vanilline. A partir de celui-ci fut mis au point l'acétate de cellulose, et le 6 décembre 1911 est déposé le brevet de l'acétate de cellulose dont la production commença en 1912.

Grâce à son recentrement sur ses productions rentables, la SCUR, de 1906 à 1913, renoue avec les bénéfices. Ainsi à la veille de la guerre de 14, la SCUR a de bons résultats économiques et une réelle dynamique industrielle. Comment va-t-elle supporter et traverser les années de guerre ?

2.1. La SCUR participe à l'effort de guerre

Dès la première année de guerre, l'Etat s'adresse à la SCUR qui est une des rares entreprises françaises à produire du *phénol*. Elle l'utilisait pour ses fabrications car celui-ci est un désinfectant en même temps qu'une base de nombreuses préparations pharmaceutiques et de parfums. L'Etat, de son côté, en eut besoin en grandes quantités car le phénol entre dans la fabrication des explosifs.

Avant la guerre et à son tout début, la SCUR fabriquait son phénol à St-Fons. Les commandes de l'Etat s'amplifiant, il fallut envisager de construire de nouvelles installations. Ce fut fait d'abord sur le terrain de l'usine de St-Fons. Puis celles-ci devenant insuffisantes, des terrains furent achetés à Roussillon en 1915 et une nouvelle usine construite pour faire face à l'engagement d'une production pour le service des Poudres de 65 tonnes par jour. En 1917, la production passe à 90 tonnes/jour.

D'autres productions de guerre vont s'ajouter à la fabrication du phénol. Le chlore tout d'abord, en janvier 1916, puis l'ypérite en avril 1918. Ce gaz a mobilisé pour sa production de nombreux ingénieurs et chimistes et a provoqué des affections graves au personnel de fabrication. « 40% du personnel était indisponible en octobre 1918 malgré les progrès du matériel et la multiplication des protections. » (5)

Enfin deux autres productions ont été développées par la SCUR pendant la guerre : celle de l'acide picrique (l'acide picrique est utilisé en médecine, pour calmer les douleurs des brûlures, et dans la soierie pour la teinture en jaune.), et celle de la saccharine pour suppléer au manque de sucre.

En 1918, les trois grandes productions de la société sont : le phénol (33,7%), l'ypérite (21,6%), la saccharine (14,1%), puis l'acétol (11,5%). L'usine de Roussillon emploie 1116 personnes en 1917, celle de St-Fons 1023 la même année.

Ce développement extraordinaire pour s'adapter aux commandes de l'Etat, et réaliser une production de masse malgré toutes les difficultés d'approvisionnement et de recrutement de personnel fut le fruit du travail et de l'ingéniosité des deux

directeurs de la production qu'étaient N. Grillet et J. Koetschet. Le chiffre d'affaires de la société a triplé entre 1913 et 1918.

Dans le même temps, ces deux chercheurs travaillèrent à trouver de nouveaux usages à l'acétate. L'acétate de cellulose ininflammable que la société avait produit pendant la guerre avait servi à vernir les toiles des avions en France et dans les pays alliés. En 1917, la SCUR, s'alliant avec la Société lyonnaise du Celluloïd, une entreprise voisine de St-Fons, crée la *Compagnie générale du Rhodoïd*. Mais ses premiers produits fabriqués dans l'usine de St-Fons ne se sont pas montrés satisfaisants.

N. Grillet et J. Koetschet s'intéressaient également au marché américain, et en 1917 passaient des publicités dans les journaux spécialisés, et prenaient des contacts avec des industriels de la chimie américaine, dont Du Pont de Nemours. Aucun accord ne fut cependant conclu à cette époque.

2.2. L'immédiat après-guerre : la reconversion à l'économie normale

Avec la fin de la guerre, la SCUR connaît l'arrêt brutal des commandes de l'Etat, la désorganisation de l'économie française due aux destructions, aux difficultés d'approvisionnement, à la pénurie de charbon, de transports, à l'élévation du prix des matières premières, à la dispersion de la main-d'œuvre de guerre, à la pénurie de logements pour loger les ouvriers. Il en résulte un fléchissement brutal de sa production industrielle.

A l'usine de Roussillon, le personnel de 1053 personnes en 1918 descend à 304 en 1920. Les filiales françaises et étrangères de la société sont également touchées par la crise.

Quelle stratégie de reconversion la société va-t-elle adopter ? Une fois encore la société va se renouveler pour poursuivre son développement. Elle commença par réorganiser sa direction. N.Grillet devint directeur général en 1919, Adam Oser le remplace à la direction technique, J. Koetschet est directeur scientifique, et G. Perrotin directeur commercial. On nomme un chef des approvisionnements.

Elle décida en 1920 une augmentation de capital, qui passa de 3,2 MF à 21,6 MF.

Puis elle affronta le problème de la main-d'œuvre : Le personnel employé pendant cette période est peu stable, et la SCUR fit appel à de la main-d'œuvre étrangère : Maghrébins, Italiens, Espagnols... les étrangers représentant à peu près 25% du personnel.

Enfin elle entreprit la production de nouvelles fabrications, dans le domaine de la chimie, la pharmacie, puis le textile par l'intermédiaire de l'acétate de cellulose. Ce qui l'entraîna à implanter de nouvelles installations, à ouvrir de nouveaux laboratoires de recherche.

En 1922-1923, l'essor reprit. Les avancées dans la découverte de nouveaux produits ont joué un rôle déterminant. Les productions de la SCUR en 1927 se répartissaient entre : les produits industriels (37,9%), les parfums (10,6%), la saccharine (2,3%), les produits pharmaceutiques (20,4%), les produits de laboratoires (22,4%), le rhodoïd (6,4%). Dans le domaine pharmaceutique, la SCUR et les Etablissements Poulenc avaient des produits similaires, en particulier pour les produits salicylés et l'Analgésine.

L'usine de Roussillon reprit une forte activité chimique et textile : elle entama la production de l'acide acétique synthétique et du Néosalvarsan (base de médicament), celle du chlorure d'éthyle qui était transférée de l'usine de La Plaine, et créa la synthèse des dérivés acétiques : carbure, acétylène, acétaldéhyde, acide acétique, anhydride au chlore.

L'usine de St-Fons fut agrandie par l'achat d'une usine allemande mitoyenne confisquée par la guerre. Y fut installé le conditionnement des médicaments.

A St-Fons furent regroupés les trois services de recherches : pharmaceutique, cellulosique, et chimique. La recherche fut ces années-là très active et productive, comme elle l'avait été avant la guerre. Le nombre de brevets déposés entre 1919 et 1927 s'élève à 568, dont 108 en France, et 460 à l'étranger. Pour les brevets déposés en France, il s'agissait véritablement d'inventions, tandis que ceux déposés à l'étranger permettaient de s'adapter à la conjoncture internationale.

La qualité de la recherche de la SCUR a assuré une part essentielle de la réussite de la société. Celle-ci allait se manifester encore davantage les années suivantes dans le domaine textile.

3. 1920-1929 Le développement de la SCUR : de la création de la Rhodiaceta à la fusion avec les Etablissements Poulenc Frères

Durant cette décennie, la SCUR va prendre une dimension supérieure, son expansion se manifestant par la création de filiales spécialisées dans le domaine de la chimie et des textiles.

Juste à la fin de la guerre, la société a deux filiales françaises. La première, La Compagnie Générale du Rhodoïd n'apporte pas de résultats. Aussi est-elle dissoute en 1923, et la production transférée de St-Fons à Roussillon. Mais peu de produits eurent des résultats commerciaux encourageants.

L'autre, la Société Normande de Produits Chimiques, créée en 1910 et devant fournir de l'acide formique à la SCUR, a de mauvais équipements et mauvais résultats. Ses concurrents sont La Compagnie de St-Gobain et Progil. En 1925, la SCUR négocie avec ces deux sociétés et obtient la création d'une filiale commune, chargée de la fabrication en particulier de l'acide formique et de l'acide oxalique. La réalisation de cette filiale met fin à la concurrence entre les trois sociétés.

En 1926, la SCUR prend une participation dans la Société d'Acétosynthèse, créée en 1923 par la Compagnie nationale des matières colorantes, Progil et la Société industrielle des Produits électrochimiques Bozel Lamotte, et apporte 7 brevets concernant la fabrication de l'anhydride acétique et de l'acide acétique.

Pour couvrir ses besoins en carbure de calcium, la société s'intéresse dès la fin de la guerre aux chutes d'eau et aux usines hydroélectriques. Elle fait une demande de concession en 1921 pour la chute de la Virole en haute -Vézère. En 1929, elle prend une participation dans la Société hydroélectrique du Drac inférieur, société constituée par la Société Fure et Morge, elle-même (devenue entre temps la SUCRP), le Comptoir des Textiles Artificiels, et Rhodiaceta.

Par la création de ces filiales, la SCUR s'assure l'approvisionnement en matières chimiques nécessaires à ses fabrications. Mais elle veut également s'imposer sur le marché international. Elle va donc chercher à développer ses activités à l'étranger.

Au Brésil, elle construit une usine sur les terrains achetés près de São Paulo avant la guerre, et constitue la Companhia quimica Rhodia brasileira en 1919. Celle-ci fabrique des lance-parfum, puis la Rhodine et l'acide sulfurique. Sa rentabilité est assurée dès 1925.

Aux USA par contre, la SCUR ne réussit pas à rentabiliser la filiale qu'elle y a créée en 1919, « manquant une occasion historique de s'implanter sur un marché important où la chimie organique était alors peu représentée. » (6)

Enfin, elle prolonge ses activités à l'étranger en participant à l'exploitation commune de brevets : ce furent les accords de 1923 avec Bayer, puis repris par l'I.G. Farben concernant des produits vétérinaires ; et un accord avec une société néerlandaise pour la fabrication de l'acide acétique, en échange d'un versement d'un tiers des bénéfices.

3.1. Création de la Rhodiaceta, filiale textile de la SCUR, en avril 1922

Mais la grande affaire de la SCUR fut le développement de ses *activités textiles* pendant cette décennie 1920-1929. Elle peut s'engager dans cette voie, car les ingénieurs de la société ont mis au point un procédé original de fabrication et de filature d'un fil de « soie artificielle » à partir de l'acétate de cellulose, appelé couramment « *l'acétate* » ou le « *fil acétate* ». « Aujourd'hui, le fil acétate a perdu de sa signification et ne conserve que des niches d'utilisation que se partagent quelques producteurs. Il reste cependant pour les anciens de Rhodiaceta un produit séduisant, probablement le plus proche, parmi les fibres modernes, de la soie. » (7) Ainsi traduit un ancien de la Rhodiaceta l'enthousiasme que ressentirent tous les employés et cadres de la nouvelle société au moment du lancement de cette fibre concurrençant la soie à Lyon même, tout en lui permettant de prendre un nouvel essor.

3.1.1. L'invention de la viscose et du fil acétate

Pour comprendre l'importance de cette « invention », il faut faire un retour en arrière.

Depuis les années 1880, les chimistes européens s'efforçaient de fabriquer une matière analogue à la soie en utilisant des substances naturelles, et en particulier une substance présente dans le coton et abondante dans la nature : la cellulose. Cette matière nouvelle devait permettre d'obtenir un fil meilleur marché que le fil de soie, et pouvant être produit en grandes quantités. En effet, la cellulose est extraite des bois résineux ou feuillus très répandus dans les pays européens au climat tempéré.

A cette époque, il existe trois grands procédés de fabrication de fil artificiel à partir de la cellulose : la « soie de Chardonnet », à partir du nitrate de cellulose filé, invention du Comte de Chardonnet datant de 1883 et breveté en 1884; la soie cuproammoniacale, procédé Bemberg, mis au point en 1899 par cette société allemande, et la viscose qui a été inventée par les Anglais Cross, Bevan et Beadle en 1891-1892, procédé qui prendra le dessus sur les autres. « C'est un procédé qui consiste à régénérer la cellulose de la pâte de bois, dans lequel la partie chimie est très importante ; il met en œuvre de la soude, de l'acide sulfurique et du sulfure de carbone ; la partie technologique est aussi très spécifique car pour travailler en milieu acide les filières sont en platine et une grande partie de l'installation est en plomb. » (8) La « soie » formée à partir de la cellulose, ou *viscose*, prend les noms d'usage de *rayonne* (= *fil continu*), ou *fibranne* (= *fibre discontinue*) selon les procédés de fabrication utilisés.

Les Anglais Cross, Bevan et Beadle ont mis au point le xanthate de cellulose dont la solution sodique donne la viscose, et deux ans plus tard, ils prennent un brevet pour la production de filaments à partir d'un dérivé cellulosique, l'acétate de cellulose. (1894) (9) Mais c'est la SCUR qui va mettre au point ce dernier procédé, en plusieurs étapes, malheureusement interrompues par la guerre de 14.

« Dès 1900, la SCUR avait acquis un savoir-faire dans la production de l'anhydride acétique qui était une matière première de la vanilline puis de l'aspirine. Quelques années avant 1914, la SCUR avait breveté la synthèse de l'acétate de cellulose et développé certaines applications en colles, vernis et matières plastiques (Rhodoïd) dans son usine de St-Fons.... En 1919, des capacités importantes d'acétate sont disponibles et la SCUR va leur chercher des débouchés. Par dissolution dans l'acétone, on obtient un collodion visqueux qui conduit par extrusion/filage à des filaments plus proches de la soie que de la rayonne. » (8) C'est la supériorité de l'acétate sur la viscose.

Nous avons pu retrouver l'historique de la mise au point de l'acétate de cellulose grâce à l'ouvrage de A. Héraud, ingénieur en chef à la Rhodiaceta, qui relate le développement de la société depuis sa création jusqu'en 1956. (10) La mise au point de la filature de l'acétate fut longue et difficile.

En 1913 et début 1914, la SCUR entre en relation avec Delpech, un ancien ingénieur de Chardonnet et technicien de la nitrocellulose en Italie, qui désirait faire des essais avec l'acétate de St-Fons. Le fil obtenu était plus élastique mais moins résistant qu'avec la nitrocellulose et la viscose. Les essais furent arrêtés mais avaient montré que n'importe quelle qualité d'acétate ne convenait pas pour une bonne filature.

La guerre de 14 va obliger la SCUR à intensifier sa production d'acétate pour les besoins de la Défense nationale, mais aussi à arrêter ses essais de filature de l'acétate. Ceux-ci reprennent en février 1918 dans les laboratoires de St-Fons. Il fallait obtenir un fil résistant, d'une parfaite régularité de titre, apte à prendre la teinture dans tous les coloris, sans difficultés pour le tissage et enfin d'un prix de revient compétitif. Il fallait pour arriver à ce résultat un acétate de cellulose aux propriétés parfaitement régulières. Mais aussi des machines nouvelles pour le traiter.

Les essais de tissage sont entrepris chez les utilisateurs et fin septembre 1919 la maison Frachon, Queyras et Ponchon livre une première pièce de 60 mètres à chaîne d'acétate et trame de coton. Première victoire ! En même temps, on étudie la teinture dans la masse du collodion. Les essais vont se poursuivre durant toute l'année 1921, les recherches portant à la fois sur la mise au point de la filature de l'acétate et sur celle du matériel de filature.

. En mars 1920, les dirigeants de la SCUR envisagent déjà la création d'une société pour l'exploitation du procédé. En janvier 1922, N. Grillet prend l'initiative d'inviter des dirigeants du Comptoir des Textiles Artificiels (CTA) à visiter sa fabrication en Demi- Grand de fil d'acétate : Edmond Gillet, Louis Chatin et Alfred Bernheim; une seconde visite de Louis Chatin, administrateur délégué de la Soie Artificielle d'Izieux a lieu fin mai 1922.

3.1.2. Pourquoi la SCUR s'adresse-t-elle aux dirigeants du CTA ?

Il faut rappeler que les contacts entre la Maison Gillet et Frères et la SCUR se sont noués pendant la guerre de 14. Cette dernière s'était fait remarquer par les Gillet pour le sérieux de ses fabrications (phénol) et par la qualité de son acétate servant en particulier de vernis aux toiles d'avion. Puis les deux sociétés entrèrent en relation car elles fabriquèrent toutes les deux de l'ypérite en 1917-1918 selon des procédés différents. Mais les Gillet s'intéressèrent très vite aussi aux progrès de la SCUR dans la fabrication du fil acétate, qui pouvait devenir un concurrent important de leurs propres fabrications de soie artificielle, essentiellement de la viscose.

Qu'est-ce que « Le Comptoir des Textiles Artificiels » ? Dès le début du XXème siècle, le procédé de fabrication de la viscose fut exploité, et de nombreuses usines fleurirent un peu partout dans les régions de tradition textile : le Nord, l'Alsace, la Normandie et la région lyonnaise. Ces usines nécessitaient pour leur création des capitaux importants qui furent apportés tantôt par des banquiers, tels que la famille Carnot qui créa l'usine d'Arques-la-Bataille, en Normandie, tantôt par des industriels

tels que ceux de la Maison Gillet qui avait diversifié ses produits pour la teinture en s'intéressant aux textiles artificiels. Cette dernière monte des filatures utilisant le procédé de soie au cuivre à Givet et Izieux et crée une société exploitant la viscose « La Soie Artificielle du Sud-Est » avec deux usines à Lyon-Vaise, et à Villeurbanne ; plus tard elle ouvrira l'usine de Vaulx-en-Velin en 1925 fabriquant de la rayonne sous l'appellation « TASE », Textiles Artificiels du Sud-Est. Ce sera la plus grosse usine de rayonne de France, employant 2000 personnes en 1935.

Revenons en 1911 : cinq producteurs français de soie artificielle (dont les Carnot, les Bernheim et les Gillet) se regroupent en une association pour éviter de se faire une concurrence qui leur serait à tous désastreuse, qui prend le nom de « Comptoir des Soies Artificielles », devenue en 1924 « Comptoir des Textiles Artificiels » ou CTA. Cet organisme « conformément aux statuts établis par son fondateur, Alfred Bernheim, réglait la distribution, fixait les prix, contrôlait la fabrication, orientait la production des usines des différentes sociétés. » (11) Il intervient pour regrouper les achats de matières premières, aider au développement économique des usines, contrôler la qualité de la production ; il propose une formation pour le personnel, crée ses modèles de machines, et intervient enfin au niveau de la vente en centralisant les commandes. Il devient ainsi un important organisme de vente, contrôlant le marché des soies artificielles en France.

Le CTA regroupe en 1911 de nombreuses usines et sociétés, entre autres les deux entreprises qui fabriquaient de la soie au cuivre et qui se reconvertirent à la viscose, bien supérieure (La soie artificielle d'Izieux et La soie artificielle de Givet), ainsi que les autres sociétés fabriquant de la viscose, la Société française de la Viscose, la Société ardéchoise de la Viscose, la Société française des crins artificiels ; plus tard il engloba la TASE ou Soie Artificielle du Sud-Est, la Société Nationale de la Viscose, la Société Lyonnaise de Textiles, la Société de la Soie Artificielle d'Alsace.

Au point de vue administratif, le CTA est organisé ainsi : son siège est à Paris, avenue Percier (8^{ème} arrondissement). Il a créé un important laboratoire de recherches situé à Bezons en région parisienne, et pour la fabrication et l'entretien de ses machines il travaille en priorité avec une de ses filiales « Les Ateliers de Constructions de Stains », mais aussi avec les « Ateliers Roannais de Constructions Textiles » (ARCT). Ses producteurs sont dispersés dans de nombreuses régions, et souvent dans de petites ou moyennes villes telles que Givet, Arques-la-Bataille, Izieux, La Voulte, Gauchy, Albi, Roanne, mais aussi à Paris, Lyon et Grenoble.

Son action est principalement *commerciale et technique*. Le CTA est très attentif aux problèmes techniques, et exigeant vis-à-vis de ses producteurs ; il « impose une discipline très stricte dans la conduite des procédés de filature, soigneusement codifiés » (11). Son centre de recherches est très actif et innovant dans la mise au point des procédés de fabrication. « Ses ingénieurs et techniciens sont des spécialistes de très bon niveau de la cellulose, des procédés de filature humide, de la mécanique textile ».

La qualification particulière du CTA se situe au niveau commercial : il a une très bonne connaissance du marché textile en général et particulièrement des textiles artificiels, au niveau tant national qu'international. Cette connaissance avait eu le temps d'être élaborée lors du développement des activités de teinture pour la soierie, puis des activités proprement textiles, par les fondateurs de la Maison Gillet : de François Gillet, à ses descendants Joseph Gillet et les fils de celui-ci Edmond, Charles et Paul, en activité à cette date. (cf. annexe 2 la généalogie simplifiée de la famille Gillet)

Par la suite, le CTA prendra des parts dans les diverses sociétés faisant partie de son groupement, ou les rachètera, constituant ainsi un « groupe textile » important mais qui sera, de par son origine, très éclaté entre un grand nombre de régions françaises.

Au moment où la SCUR va se lancer sur le marché de la soie artificielle, elle trouve donc un marché déjà très organisé. Le Comptoir des Textiles Artificiels regroupe les principales sociétés françaises fabriquant cette soie artificielle, coordonne et rationalise leurs productions et les commercialise. Chacun des deux groupes a donc intérêt à une entente : le groupe Gillet craignant une concurrence de la soie « acétate », la SCUR n'ayant pas de connaissance du marché textile, domaine d'expertise du groupe Gillet. (12)

Par ailleurs, les utilisateurs de fil artificiel étaient habitués au fil viscosé, à la rayonne ou à la fibranne, mais pas du tout au fil acétate. Il fallait donc prendre contact avec les clients et leur apprendre à travailler ce nouveau fil. Une coopération dans ce domaine avec le CTA ne pouvait qu'être bénéfique pour la SCUR.

3.1.3. La conclusion d'un accord

EN avril 1922, un protocole d'accord est signé entre Boyer, président de la SCUR, et A. Bernheim, administrateur délégué du CTA. L'accord a pour objectif la création d'une société chargée de la fabrication de la vente du fil d'acétate de cellulose.

Par cette entente, la SCUR apporte tous ses procédés, brevets, et secrets de fabrication de l'acétate de cellulose, son procédé de fabrication de soie à l'acétate de cellulose, ses procédés brevetés de teinture de la soie à l'acétate et tous les brevets qu'elle pourrait prendre ultérieurement. De son côté, le CTA apporte sa connaissance du marché des soies artificielles, ses relations commerciales et son organisme de vente.

« Les apports de la SCUR furent rétribués par 750 parts de fondateur recevant 10% des bénéfices et le capital global de 3 millions de francs fut détenu par moitié par la SCUR et le CTA. Celle-là fournissait jusqu'à 500 kg d'acétate par jour ; au-delà de cette limite, elle accorderait à la nouvelle société une aide technique pour créer

une fabrication autonome. Enfin la nouvelle société s'engageait à construire une usine dans la région lyonnaise.» (13)

La société nouvelle est constituée le 10 juillet 1922 à Paris, et son conseil d'administration se réunit pour la première fois le 12 juillet 1922. Elle reçoit le nom de « Société pour la Fabrication de la Soie artificielle Rhodiaseta. » qui sera transformé en 1934 en « Rhodiaceta ». (14) Elle démarre avec un capital initial de 3 millions de francs, qui sera progressivement augmenté passant à 15 millions en 1924, puis à 50 millions en décembre 1930.

3.2. Fusion de la Société Chimique des Usines du Rhône et des Etablissements Poulenc Frères : création de la Société des Usines Chimiques Rhône-Poulenc(SUCRP)

En 1926, la SCUR prend l'initiative d'un rapprochement avec une société chimique, qui commence à prendre de l'envergure, les Etablissements Poulenc Frères. Ceux-ci ont démarré vers 1850 sous l'appellation « Wittmann et Poulenc jeune », leurs fondateurs étant Pierre Wittmann et Etienne Poulenc. Le bref historique de la société que nous donnons ci-dessous doit essentiellement aux travaux de P.Cayez « Rhône-Poulenc 1895-1975 ».

3.2.1. Les débuts de la société Poulenc

P.Wittmann achète au départ une droguerie, située 7 rue Saint- Merri à Paris, et la spécialise dans le commerce de produits nouveaux destinés à l'industrie de la photographie. Ce n'est que vers 1860 que la société ajoute à son activité commerciale une activité de fabrication. En 1859, elle achète un terrain d'un hectare à Ivry-sur-Seine, et construit un atelier pour la fabrication des sels de fer et d'antimoine. En 1863, la société prend la raison sociale de « Poulenc et Wittmann » et deviendra en 1881 « Poulenc Frères », une fois que les trois fils d'Etienne Poulenc, pharmaciens, en auront pris la direction.

A cette date, la société a une double activité. D'une part, elle devient « expert chimiste », c'est-à-dire qu'elle achète les meilleures productions chimiques, les analyse, les contrôle et les revend en garantissant leur qualité. Dans ce domaine elle est reconnue pour la valeur de son expertise et acquiert une notoriété dans les milieux scientifiques parisiens. D'autre part, elle développe ses productions de colorants pour la verrerie et la céramique, tels que les sels de fer, d'antimoine, d'étain et d'argent, dans les ateliers d'Ivry. A cette activité, elle ajoute quelques années plus tard, la fabrication de produits pour la photographie. Et surtout, à partir de 1896, elle prend un nouveau développement en créant un laboratoire de recherche et d'essais dirigé par un pharmacien agrégé de l'université de Nancy.

La société reste modeste par sa taille en cette fin du XIXème siècle, mais elle a acquis une grande valeur scientifique. Le 15 juin 1900, elle se constitue en société

anonyme « les Etablissements Poulenc Frères » au capital de 4 MF. Le conseil d'administration est constitué par les trois frères Poulenc, Gaston, Emile et Camille ; par un ami de Camille, Georges Roché, pharmacien, par Charles Vigneux, beau-frère de Roché, ingénieur de l'Ecole nationale des Arts et Métiers, et par le directeur de l'usine d'Ivry Lucien Sorel. A ce groupe familial et uni sont associés deux étrangers d'origine lyonnaise, chimistes de formation, Louis Pradel et Francisque Vial, tous deux banquiers représentant la Banque privée, commerciale et coloniale Lyon-Marseille.

Les premières années du XXème siècle furent consacrées à la recherche pharmaceutique, et à la mise au point de plusieurs médicaments de grand intérêt tels que : la lécithine, la stovaïne (le premier anesthésique synthétique), l'arsénobenzol, le Quiétol, la tuberculine, les sels de lithium. La fabrication industrielle de ces produits se pose alors. En février 1908, la société achète un terrain de 5 ha à Vitry-sur-Seine où est installée une nouvelle usine en même temps que l'usine d'Ivry y est transférée. Pour financer ces investissements, il est décidé une augmentation de capital et une augmentation d'obligations. Le capital fut porté de 4 MF à 6 MF à partir des apports du groupe familial. Quelques années plus tard, la société accroît ses productions. En 1913, elle conclut un accord avec les deux sociétés Serre Père et Serre Fils situées à Loriol-sur-Drôme. L'une fabriquait du gaïacol, et des produits chimiques, l'autre des produits photographiques et pharmaceutiques. A la suite de l'accord, les Poulenc devaient fabriquer l'acide salicylique à Loriol, Albert Serre devait fabriquer l'analgésine à Vitry-sur-Seine, le gaïacol devant être exploité à Vitry. C'est ainsi que l'industrialisation est vraiment engagée à la veille de la guerre, La période de la guerre allait confirmer et amplifier cet effort.

3.2.2. Les Etablissements Poulenc pendant la guerre

La société a peu de contrats avec l'Etat pendant la guerre. Mais ceux-ci lui permettent de renforcer son appareil productif : en 1915, la société rachète les usines de Loriol-sur-Drôme aux Serre, usines qu'elle étend en rachetant en 1916 un terrain à proximité. En juillet 1918 elle acquiert un ancien moulinage de soie à Livron-sur-Drôme. Les productions de guerre eurent lieu principalement dans ces usines du Midi.

Mais la société cherche surtout à fournir des produits qu'il n'est plus possible d'importer d'Allemagne en raison de la guerre. Elle développe des *produits pharmaceutiques de synthèse*, tels l'Arsénobenzol, le Novarsénobenzol, le peroxyde de zinc... Elle accentue sa coopération, commencée dès le début de 1914, avec *l'Institut Pasteur*. Fin 1916, elle signe un contrat avec l'Institut en vue d'exploiter en commun la fabrication des colorants et des produits pour la bactériologie et l'histologie, et de lui fournir des sérums pour les vaccins. Ceux-ci étaient auparavant importés d'Allemagne.

Toutefois, la plus importante innovation de cette période de guerre fut sa coopération avec l'entreprise britannique *May and Baker*, spécialisée dans les

produits pharmaceutiques. Celle-ci avait un certain retard technique tandis que les Etablissements Poulenc cherchaient à s'introduire sur le marché britannique et du Commonwealth, dès maintenant pour prendre la place des Allemands, et pour plus tard avoir accès au marché des Etats-Unis et de la Scandinavie. Ils étaient donc prêts l'un et l'autre pour un rapprochement. En 1916, ils concluent un accord, échangeant leurs actions et leurs administrateurs. La société Poulenc obtient du Board of Trade une licence pour vendre ses produits en Grande-Bretagne par l'intermédiaire de May and Baker. Parmi eux, la société Poulenc fournit le Néosalvarsan et le Salvarsan, premiers antisyphilitiques inventés en 1909 et mis au point par Hoeschst.

La société a donc poursuivi son développement pendant la guerre, période au cours de laquelle elle est passée à une production de masse. Elle a quadruplé ses effectifs entre 1910 et 1920, passant de 486 personnes à 2000. Son capital social a doublé d'importance entre 1913 et 1917, passant de 6 MF à 12 MF. Elle était passée au stade industriel.

La société Poulenc a un chiffre d'affaires double de celui de la SCUR en 1913 ; elle va bénéficier moins que cette dernière des commandes liées à la guerre, et cependant son développement propre lui donne à nouveau un chiffre d'affaires double de celui de la SCUR en 1919, comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Chiffre d'affaires de la SCUR et des Etablissements Poulenc Frères (en millions de francs courants)		
Année	SCUR	Ets POULENC Frères
1913	7.7	15.7
1917	103.6	41.8
1919	28.3	62,2

(D'après P. Cayez p.71)

3.2.3. Les Poulenc, de 1920 à la fusion avec la Société chimique des usines du Rhône

La crise de 1920-1921 affecte la société Poulenc comme beaucoup d'autres. Elle va y faire face, et poursuivre son développement, en maintenant la qualité de ses fabrications et de sa recherche.

Elle organise plus rationnellement ses fabrications. Dans ses usines méridionales, elle concentre celles du gaïacol, du Gardénal, de la vanilline, de l'iode

et des acides animés. L'acide citrique est produit dans un lieu plus isolé, à Moulin-Terrette, près de La Haye-Descartes.

A Vitry-sur-Seine où ses fabrications en sont au stade industriel, trois groupes de produits sont réunis : les « fabrications minérales (iode, bismuth, brome, sels de lithium.), les principes végétaux (beurre de cacao, caféine, digitaline, acide citrique, glucose), et les fabrications organiques (gardénal, bromure de méthyle...) ». (15)

Parallèlement, la société développe l'une de ses spécialités, les *appareils de laboratoire*. Elle utilise pour ce faire un procédé qui lui a déjà réussi et lui assure une grande qualité de ses produits : elle intègre de petites sociétés parisiennes dont le savoir-faire est reconnu ; telles la Maison Roberteau spécialiste de thermomètres, ou la société Golaz spécialiste de mécanique de précision. (15)

La recherche enfin est concentrée à Vitry, se partageant entre un laboratoire de chimie minérale, et un laboratoire de chimie organique. Des laboratoires extérieurs travaillent ponctuellement pour la société : à Nancy, au Collège de France à Paris, à la faculté de pharmacie de Paris, et à Barbachau, tous de très bon niveau scientifique.

C'est à cette période que les Etablissements Poulenc investissent dans des *filiales à l'étranger*. L'opération la plus importante fut celle concernant la société britannique *May and Baker* avec laquelle ils sont liés depuis 1916. Après nombreuses approches et discussions, le 16 juin 1927 fut arrêté un accord par lequel May and Baker cède 159 291 actions aux Etablissements Poulenc qui deviennent propriétaires de 85% de son capital. « 75% du montant des redevances étaient consacré au paiement (des actions) qui s'échelonnait jusqu'en 1943. » (15) Les produits Poulenc peuvent maintenant être vendus dans tout l'Empire britannique.

Dans d'autres pays mettant des barrières douanières à l'importation de produits étrangers, la société Poulenc créa avec des industriels locaux des sociétés anonymes dont elle acquit le contrôle. Ce fut réalisé à Milan en 1921 par la création de l'Institut nazionale de Chemioterapia, qui voulait fabriquer de l'Arsénobenzol et produits dérivés, dont Poulenc Frères prit 70% du capital ; de même en Pologne, en 1921, les Etablissements Poulenc devinrent majoritaires de la société Ludwik Spiess I Syn, qui importait des produits pharmaceutiques et demandait une aide technique pour les fabriquer sur place. Enfin au Canada, Poulenc Frères renforce sa participation au capital de la maison de commerce Rougier Frères implantée à Montréal, qui en plus du simple commerce ajoute une fonction de conditionnement de quelques spécialités.

Poulenc ne réussit pas à s'implanter aux Etats-Unis ; il obtient l'exploitation de quelques brevets Bayer, mais laisse 70% des bénéfices aux Allemands. Enfin, il s'intéresse à un site minier au Portugal (les mines de lépidolite d'Alvarroes près de Guarda) qui pouvait lui fournir du minerai de lithium et qu'il rachète en 1927.

La société Poulenc acquiert à cette date une dimension internationale, qui se manifestait en particulier par la présence en 1927 de trois administrateurs étrangers au sein de son conseil d'administration.

C'est alors que se pose pour elle le choix d'une fusion avec l'autre société chimique française de même importance, la SCUR. Depuis quelques années, les deux sociétés envisageaient de se rapprocher parce que dans plusieurs domaines elles commençaient à se faire concurrence.

Par ailleurs, le temps était aux fusions, en particulier dans la chimie. En 1926 un projet de regroupement des principales industries chimiques françaises fut établi, mais ne vit pas le jour. C'est à la même époque que se constitua en Allemagne l'I.G.Farben, mais ce ne fut pas chose facile. Le 9 décembre 1925, eut lieu la signature du contrat de fusion entre les entreprises chimiques allemandes Bayer, BASF, Agfa, Griesheim-Elektron, Weiler-ter-Meer et Hoechst. (16) Ce contrat fut l'aboutissement d'années de discussions et d'accords préalables, commencés en 1904 ! La grande guerre et ses difficultés engagèrent les protagonistes à se rapprocher en 1915, et à signer en 1916 un contrat de communauté d'intérêt ; il leur fallut encore dix ans avant d'arriver au « compromis des fondateurs ». Il faudra encore les problèmes liés à la Dépression des années 1930 pour que les fondateurs arrivent à une fusion plus complète. En Grande-Bretagne, à la même époque, s'était constitué un « géant » de la chimie, les Imperial Chemical Industries (ICI).

. Fin 1926, la SCUR prend l'initiative du rapprochement avec les Etablissements Poulenc. La réunion de leurs forces devrait améliorer les prix de revient des produits fabriqués, stabiliser les prix de vente, et asseoir davantage leur position sur le marché international. La société Poulenc a de l'estime, de son côté, pour la solidité de la SCUR et ses espoirs de gains importants dans le textile. Après de longues discussions, le 28 juin 1928 la SCUR absorbe les Etablissements Poulenc Frères en émettant 9 millions d'actions. Le capital social est ainsi porté de 27 à 36 MF. Les actionnaires des Etablissements Poulenc reçoivent en rémunération de leurs apports des actions de la nouvelle société, qui prend le nom de Société des Usines Chimiques Rhône-Poulenc. (SUCRP) Le *nouveau conseil d'administration* est constitué de trois membres de la société Poulenc : Camille Poulenc, qui devient vice-président, Georges Roché et François Albert- Buisson, président du Tribunal de la Seine ; de neuf membres de la SCUR : Eugène Boyer, président, trois banquiers Georges Lemarquis, René Aynard, Louis Pradel, trois techniciens Nicolas Grillet, Joseph Koetschet, René Sévène, et deux personnalités Frédéric Manaut- membre du Comité consultatif des chemins de fer, et Charles Manheimer, ancien élève de Polytechnique ; enfin *Charles Gillet* complète le conseil d'administration. On reconnaissait par là l'importance que représentait pour la SCUR le groupe Gillet et particulièrement le Comptoir des Textiles Artificiels, et la société chimique Progil créée par les Gillet en 1920. Ce fut aussi l'entrée de la famille Gillet dans le lieu de pouvoir de Rhône-Poulenc.

Le nouveau groupe va très vite devoir affronter la crise économique française et mondiale qui s'annonce, en même temps qu'elle doit réussir la fusion des deux sociétés qui le composent. Mais c'est un groupe bien équilibré dans ses activités, réparties également entre la chimie, la pharmacie et le textile qui vient de se constituer. Il a une robuste solidité financière, et une tradition de prudence qui lui assure un crédit intact auprès des banques.

4. Rhône-Poulenc : de 1928 à la guerre

Le grand travail auquel s'attela Rhône-Poulenc après la fusion fut de restructurer l'entreprise, à la fois dans ses activités en France et à l'étranger, tout en demeurant une société innovante, en poursuivant son développement, et en résistant à la crise mondiale.

4.1. La société Rhône-Poulenc fait face à la crise des années 30

Durant cette décennie, Rhône-Poulenc résiste bien à la crise : sa croissance fléchit légèrement pendant les années 1930, 1931, 1932 mais reprend jusqu'en 1936. 1937 et 1938 sont de mauvaises années, tandis qu'en 1939 la société bat tous ses records de croissance de la période.

L'industrie chimique a mieux résisté pendant la crise que les autres industries et Rhône-Poulenc a mieux résisté que les autres sociétés chimiques. L'effet de la fusion fut bénéfique.

La restructuration de la société se fait peu à peu. La direction est modifiée, devenant à la fois plus complexe et plus hiérarchisée. Elle comporte désormais trois niveaux : deux administrateurs-délégués, faisant le lien entre le conseil de direction et l'entreprise, Nicolas Grillet et Georges Roché, l'un venant de la SCUR et l'autre de Poulenc; trois directeurs généraux : Rodolphe Pfister, Henri Sévène, Georges Wendling ; trois directeurs spécialisés : le professeur Blaise, directeur scientifique, Edmond Prince, directeur technique, Robert Trimbach, directeur commercial.

Les usines sont spécialisées dans des domaines plus précis : la fabrication de productions lourdes, comprenant des produits chimiques intermédiaires nécessaires aux autres usines est regroupée à Roussillon ; les fabrications pharmaceutiques se retrouvèrent réunies à Vitry-sur-Seine; la chimie fine reste à St-Fons. L'usine de Livron ne représente que 6,24% des effectifs de la SUCRP en 1939, Roussillon 42,89%. St-Fons 25,31%, Vitry 12,11%, et Spécia St-Fons 13,45%. L'ensemble des effectifs est de 4 642 personnes en 1939, soit à peine plus qu'en 1929 (4 447).

A la suite de ce regroupement, l'usine de La Plaine dont le matériel a été transféré au Brésil est fermée en 1929, et celle de Lorient-sur-Drôme également quelque temps plus tard.

La société *investit* peu directement dans ses usines, pendant les années 30, se méfiant de la conjoncture et ne voulant pas accroître trop rapidement son appareil productif. Elle préfère investir dans des filiales ou en créer de nouvelles, ce que la bonne santé de sa trésorerie lui permet. Elle joue le rôle de banquier pour ses filiales françaises et étrangères, prêtant directement à la Rhodiaceta, ou servant de garantie lorsque celle-ci emprunte par exemple aux banques suisses, ou remboursant ces dernières de la moitié de l'emprunt de la Rhodiaceta ; elle prête à sa filiale italienne, sa filiale britannique, mais aussi à sa filiale brésilienne pour monter une usine de fabrication de l'acétate.

La recherche est l'objet d'attentions particulièrement importantes. Elle est concentrée dans les deux usines où elle était plus anciennement installée, soit à St-Fons et à Vitry-sur-Seine ; et un laboratoire pour les études celluloses communes à la SUCRP et à la Rhodiaceta sous la direction de Robert Meyer, un ancien de Poulenc, est créé à St-Fons.

La recherche en pharmacie est transformée conformément aux idées de Nicolas Grillet. Alors que la société Poulenc faisait faire de la recherche dans des laboratoires extérieurs, la SUCRP intègre toute la recherche pharmaceutique dans ses propres laboratoires. Elle construit de nouveaux locaux en 1930 à Vitry, qui sont agrandis par la suite en 1935. Un bâtiment neuf abrite huit laboratoires et 16 chimistes. Ce nouveau lieu de recherche s'appellera « Centre Nicolas Grillet ». La recherche porte sur des médicaments qui allaient devenir de première importance : les premiers sulfamides, les spasmolytiques, les curarisants, les vasodilatateurs et les antihistaminiques. En même temps, N. Grillet demande à R. Meyer et à un chercheur de May and Baker de chercher des sulfamides plus efficaces que ceux mis au point à Vitry avec la collaboration de l'Institut Pasteur. Il en résulte la découverte du Dagenan en 1937 par les Britanniques, et du sulfaméthylthiazol par les Français la même année qui représentent un remarquable progrès, et du sulfapyridine, actif contre le pneumocoque. Enfin, en 1938 furent découverts des hypoglycémifiants.

Dans le cadre de la restructuration du nouveau groupe, *l'organisation commerciale* fut reprise par deux nouvelles sociétés Spécia et Prolabo. Spécia : Société Parisienne d'Expansion Chimique, ancien département « spécialités-pharmaceutiques » chez Poulenc, au capital de 10 MF est créée le 19 décembre 1928, et totalement intégrée à la société-mère en mars 1929. Le conseil d'administration est composé d'administrateurs de la SUCRP (Grillet, Roché, Poulenc, A. de Fourtou), et de représentants des filiales étrangères des anciens Etablissements Poulenc (Belloni, Blenkinsop, Spiess). La SUCRP cède à leur prix de revient les produits chimiques nécessaires à la production pharmaceutique, aux produits spécialisés, ainsi que les ateliers et la clientèle correspondants. Spécia reverse 90% de ses bénéfices à la SUCRP mais a la possibilité de créer des filiales à l'étranger et de céder des brevets. Prolabo, ancienne division « Laboratoires » est constituée à son tour en novembre 1932. Ses administrateurs sont, à côté de Camille Poulenc, Nicolas Grillet et Georges Roché, et de nouveaux venus : Jean Marteret,

ingénieur, Henri Sannejouand de la filière brésilienne, Louis Clouzeau, chimiste, Robert Trimbach, pharmacien.

Les grands secteurs d'activité de la SUCRP à la fin des années 30 sont en premier le secteur pharmaceutique qui représente en 1932 69% des ventes ; le deuxième est celui de l'acétate de cellulose, du phénol, de l'hydroquinone lié au développement des textiles artificiels ; ce secteur est en nette progression passant de 16,5% des ventes en 1932 à 27,6% en 1939; le reste est constitué par le Rhodoïd (12%), et les produits pour l'agriculture.

La croissance à l'étranger fut la grande stratégie d'expansion du nouveau groupe. On relève peu de créations de filiales, car elles avaient été nombreuses dans la décennie précédente. Naissent seulement deux filiales en Argentine : en 1932, la Sociedad quimica Rhodia argentina a pour objectif un contrôle des ventes dans les pays sud-américains de langue espagnole; puis une petite unité de production textile est ouverte. Et en 1938 est créée la société Acetica qui doit produire les intermédiaires nécessaires au textile : acide acétique, acétone, acétates d'éthyle et acétates métalliques. La société est à 50% SUCRP et à 50% groupe GAP.

Mais la SUCRP a une politique beaucoup plus active vis-à-vis de ses filiales étrangères existantes. En Grande-Bretagne, la SUCRP reconnaît les accords passés entre May and Baker et les Etablissements Poulenc, et prend en charge le rachat des actions qui restaient à payer. Puis elle cherche à réorganiser la société. En 1932, N. Grillet décide de la création d'une usine moderne à *Dagenham*, près de Londres ; la SUCRP réalise les plans et supervise la construction qui est terminée en 1934. Les productions sont analysées : certaines gardées, d'autres mises de côté. La SUCRP sert aussi de banquier à la société britannique consentant des prêts ou en remboursant d'autres. Des laboratoires bien équipés sont installés à Dagenham où les recherches sur les sulfonamides furent menées à bien puisque la sulfapyridine, agissant sur le pneumocoque y fut mise au point.

En Italie, Spécia reprend en main l'Instituto nazionale de Chimioterapia et le rachète en 1932. Peu après, elle passe un accord avec la société Farmaceutici Italia Schiapparelli, filiale de Montecatini, aux termes duquel l'Instituto conditionne les spécialités et Farmaceutici reçoit le droit exclusif de fabriquer les produits Rhône-Poulenc. Les deux sociétés s'engagent en 1935 à ne pas se faire concurrence en France et en Italie.

La SCUR enfin prend une participation dans la société Chimie et Atomistique qui a pour objet l'industrie et le commerce de produits chimiques et radioactifs. Celle-ci est née en 1931 de la fusion de trois entreprises, les Etablissements Albert-Buisson, la Société du Radium médical, et la Société industrielle de Radioactivité, sous l'égide d'Albert-Buisson, ancien administrateur des Etablissements Poulenc, et président de la SUCRP à partir de 1935. Ses fabrications se font dans une usine située à Montrouge. Une filiale purement médicale est créée la même année, la Société Générale d'Applications Thérapeutiques, dite ThérapiX, installée dans les mêmes

locaux à Montrouge. La SUCRP décide d'accorder un prêt de 7 MF à Chimie et Atomistique dont le capital est de 14 MF, prêt devant progressivement être transformé en participations.

Durant cette période de développement que furent les années 30, la SUCRP va pratiquer une politique de participations par l'intermédiaire de *brevets et de conventions*. Elle achète des brevets à des inventeurs français, et les rémunère en leur cédant un pourcentage sur les ventes, dont l'importance évoluait entre 5% et 15% des ventes ou des bénéfices. Ces brevets concernent tantôt un vaccin, tantôt un type de seringue, ou un produit pharmaceutique, comme la Surocaïne, ou le Sonéryl.... Elle achète aussi des brevets étrangers, telle la licence Wacker en 1930 pour la fabrication en France de l'éther acétylacétique. En 1933, elle achète à la même société allemande Wacker Chimie un procédé de fabrication de l'acide salicylique, et en 1935 à l'IG.Farben un procédé de fabrication d'antipaludiques. Elle pratique le même type d'opérations avec d'autres sociétés chimiques allemandes ou suisses. Elle pratique aussi le partage d'exploitation de brevets. Par exemple, en octobre 1931, elle conclut un accord de réciprocité avec Du Pont de Nemours qui apporte des brevets concernant des parfums, des produits chimiques photographiques ou pharmaceutiques; en échange, la SUCRP lui accorde des procédés de fabrication de la résorcine, de solvants et de produits photographiques. Une rémunération réciproque de 5% est prévue sur les ventes.

Un autre type d'accord se multiplie ces années-là : les *conventions internationales*. Fin 1924, fut constituée ou reconstituée la convention continentale des salicylés entre cinq producteurs allemands, Marck, Bayer, Schering, Von Heiden, Hauff, et la SUCRP. La SUCRP obtient une quote-part de 16,40%, qui sera abaissée à 11,91% en 1928, puis remontée à 30% en 1937. Ces conventions sont évolutives, mais la rivalité des producteurs n'est pas abolie malgré des règles contraignantes.

Une convention existait dès 1925 pour les sels de bismuth entre un groupe français de sept producteurs, un groupe allemand de trois producteurs, un groupe anglais de sept, et la société A.C.F. d'Amsterdam. Une autre convention avait pour objet la saccharine, une autre, conclue en 1936, les accélérateurs pour pneumatiques. Celle-ci regroupait trois producteurs anglo-saxons, ICI, Monsanto et Vanderbilt, l'I.G.Farben et les deux producteurs français qu'étaient la SUCRP et la Société des Matières Colorantes et Produits chimiques de Saint-Denis. Les trois groupes se répartissaient la géographie des ventes selon les variétés d'accélérateurs.

Avec Monsanto, la convention continentale des salicylés partage le marché d'Extrême-Orient (Monsanto : 24,58%, la convention : 75,42%), et en 1932 elle conclut un accord avec la convention anglaise sur le marché mondial des salicylés à l'exclusion des Etats-Unis. La SUCRP tient ainsi son rang parmi les grands producteurs internationaux.

4.2. La Rhodiaceta, de sa création à la guerre de 1939

Dès les premières années du XXème siècle, l'intérêt pour les possibilités de l'acétate de cellulose se manifestait déjà. Rappelons que les premiers essais de filature à l'acétate eurent lieu à l'usine de Chardonnet à Besançon en 1906-1907, utilisant l'acétate de Bayer. En mars 1910, Henri Dreyfus, chimiste de Bâle, porteur d'un brevet de filature, entra en relation avec la Société de Chardonnet et demanda à faire des essais. Ceux-ci ne furent pas concluants car Dreyfus n'avait pas apporté de technique précise sur la filature et les essais furent arrêtés. Henri Dreyfus ne va pas s'arrêter là et, avec l'aide d'industriels français, monte une usine en Normandie, au Grand-Quevilly près de Rouen, de films cinématographiques non inflammables, et refait des essais de filature de l'acétate. Mais les fabrications sont de mauvaise qualité, la gestion inadéquate et l'usine est fermée à la fin de la guerre. H. Dreyfus était le seul concurrent de la SCUR dans le domaine de la « soie acétate ». La SCUR avait déposé le 14 décembre 1910 un premier brevet de filature, mais elle arrête ses recherches pendant la guerre pour se consacrer aux productions de guerre.

En février 1918, Nicolas Grillet relance les recherches sur le fil acétate : il charge l'ingénieur Edmond Prince, son adjoint Amiet et l'aide-chimiste Paul Siau de reprendre les essais, à St-Fons. Il faudra plusieurs années pour maîtriser les différents stades de la fabrication : obtenir un acétate de qualité constante et suffisamment bonne, mettre au point les machines pour la filature, inventer avec les spécialistes de nouveaux colorants adaptés à ce fil inconnu et aider les utilisateurs à l'employer. En novembre 1920, on envisage de pouvoir produire des fils teints dans la masse, noir Gillet. Toute l'année 1921 est occupée à des mises au point multiples et difficiles, mais la Direction a foi en la réussite. Les contacts pris avec des fabricants de soie artificielle en France, et même aux Etats-Unis sont favorables à ce nouveau produit. En novembre 1921, l'usine envoie à la Direction des échantillons de satin écru, satin teint en pièce noir et vieux rouge, de taffetas, sergé, jersey ; des essais d'utilisation pour le tulle sont entrepris. En janvier 1922 les ingénieurs montent un petit groupe de Demi-Grand, et réalisent un métier pouvant servir de prototype industriel.

A partir de ce moment-là, les événements se précipitent : en avril 1922 est signé un premier accord entre la SCUR et les dirigeants du CTA ; en mai 1922 Lucien Chatin visite les ateliers de St-Fons, et présente M. Girardet, ingénieur du CTA à l'usine de viscose de Givet, désigné comme futur directeur de l'usine de filature d'acétate. L'installation de l'usine est prévue à Roussillon. En juillet 1922, l'accord créant la société Rhodiaceta est signé.

Le premier conseil d'administration se tient le 12 juillet. Il est composé de six personnes : N.Grillet, président, René Aynard, P. Sisley, F. Neuville, A. Lau, et L. Willard. Sa composition varie à plusieurs reprises durant les années 1922 et 1923. Il prend une forme plus définitive en avril 1924 : il est alors constitué de 10 membres, la moitié venant de la SCUR, l'autre moitié du CTA : H.-E. Boyer, président de la SCUR et de Rhodiaceta, R .Aynard, Marcel Bô, N. Grillet, J. Koetschet d'une part, R.

Bernheim F. Carnot, Lucien Chatin, Louis Chatin, et G. Chiris d'autre part. (cf. en annexe 3 la composition du conseil d'administration de Rhodiaceta de 1922 à 1954)

A cette date, l'acétate est produit à St-Fons, dans les ateliers de la SCUR. La filature est installée à Roussillon. La mise au point de la filature du fil acétate au stade industriel est longue, difficile, et ne se réalise qu'en 1924. En 1925, démarre la construction d'une nouvelle usine pour la fabrication de l'acétate au Péage de Roussillon, qui entrera en fonction en 1928, tandis qu'une nouvelle usine de filature ouvrira à Vaise la même année. Toute la décennie des années 20 sera consacrée au démarrage de la filière textile de la SCUR.

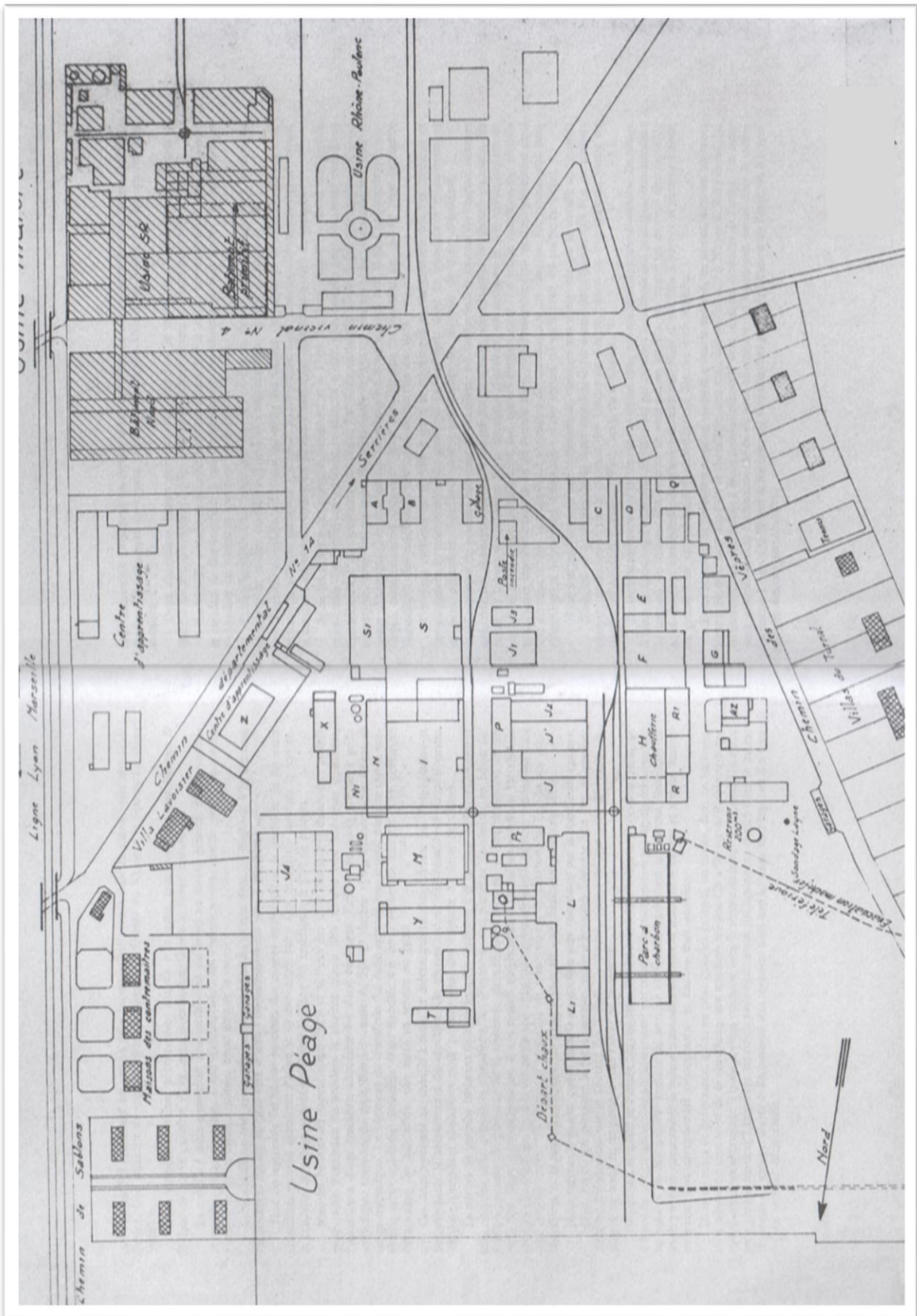
4.2.1. La première usine Rhodiaceta de filature de l'acétate à Roussillon

La SCUR avait construit sur son terrain de Roussillon un bâtiment de 4 000 m², de 4 m. sous toiture, primitivement destiné au conditionnement de produits pharmaceutiques. C'est là que fut installé le premier atelier de filage de l'acétate. Les années passant, la surface du bâtiment d'origine fut étendue jusqu'à couvrir 20 000 m² et offrir une surface utilisable de 30 700 m² par construction d'un étage sur une grande partie des bâtiments. Le permis de construire fut accordé le 5 février 1924. Le raccordement à la voie ferrée ne présentait pas de difficultés, tandis que pour l'eau, la force motrice et les égouts il suffisait de se brancher sur les réseaux existants des Usines du Rhône situées à proximité. Pour la vapeur, l'installation de chaudières fut indispensable. (cf. plan de l'usine p. 35) Ces travaux furent réalisés en 1923 et début 1924.

Le premier matériel installé est fourni par la SCUR : des métiers de 20 cages filature de bas en haut, capables de produire 500 grammes de fil/24 heures, ainsi que le matériel pour la dissolution, la filtration et la récupération. L'usine démarre la fabrication le 15 mars 1923. Dans le même temps, les recherches se poursuivent à St-Fons pour améliorer la qualité du fil produit, car jusqu'à présent ses utilisateurs lui trouvaient encore beaucoup d'inconvénients. En février 1925, les chercheurs de la SCUR présentent une cellule pour filature de haut en bas, tournant décisif dans la conception d'un nouveau matériel. On allait mettre en construction 16 métiers prévus avec la nouvelle cellule, chaque métier comportant 96 cellules alignées. Les pompes de filature sont fournies par la Société des ateliers mécaniques de Stains, du CTA. Chaque métier a son propre moteur d'entraînement. Les mises au point expérimentées au cours des années 1927 et 1928 permirent de construire le métier définitif installé à l'usine de Vaise qui ouvre ses portes en septembre 1928. Il est capable de produire 150 mètres/minute d'un fil de bonne qualité.

Il aura fallu cinq longues années pour maîtriser l'ensemble du processus de fabrication.

Plan 1 : Usine de filature d'acétate de Roussillon (zone hachurée) (A. Héraud)



Echelle : 1/1500^e

A.Héraud résume les améliorations apportées aux métiers :

- « Origine : 1923 Métier à filature de bas en haut
- 1925 Métier d'essai à filature de haut en bas
- 1926 Métier industriel, filature de haut en bas à cellule courte
- 1927 Métier industriel filature de haut en bas avec cellule allongée par manchette
- 1938 Même métier mais avec fermeture de bas pour récupérer l'acétone » (17) (cf. les plans des métiers ci-dessous

La question de la construction du métier étant réglée, l'usine de Roussillon va pouvoir augmenter sa production en 1929-1930. Elle produit alors 800 tonnes/an. Néanmoins, des *améliorations techniques* seront apportées constamment aux installations, pendant les années 30. Prenons l'exemple du finissage : en 1930 sont installés les métiers allemands Schlafhorst, en 1937 deux métiers Whitin de construction américaine, puis en 1938 des métiers de Stains de 168 broches et enfin les machines à cône de fabrication suisse Schärer et Nussbaumer. Pour la réception du fil, on importe en 1935 de l'usine de Waynesboro aux Etats-Unis un matériel nouveau à titre d'essai, puis en 1937, lors d'une autre mission aux Etats-Unis, on commande un nouveau dispositif d'enroulement du fil qui fut installé en novembre 1937. Après les premières commandes faites aux Etats-Unis, la construction de ce matériel fut réalisée en France. L'usine servait ainsi de banc d'essai du matériel français ou étranger, de façon à utiliser le meilleur matériel existant à un moment donné. Par contre pour les pompes de filatures, la Rhodiaceta utilisa uniquement les pompes à 3 pistons fabriquées par les ateliers de Stains, qui assurèrent une fabrication satisfaisante, jusqu'à leur remplacement dans les années 1950 par des pompes à engrenages américaines, moins chères, et à l'entretien plus simple et moins onéreux.

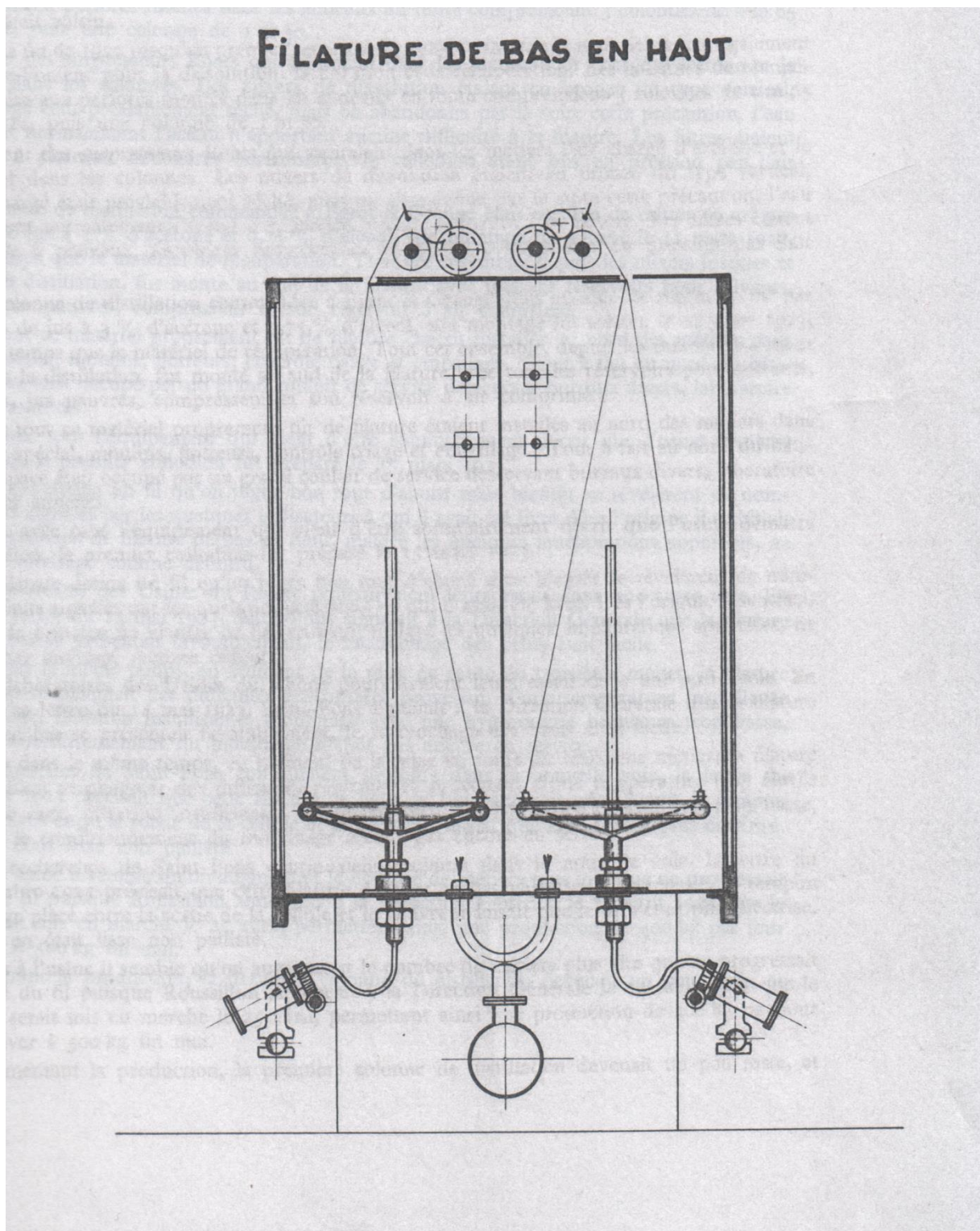
Dès 1924, la Rhodiaceta prend en charge la réalisation des installations nouvelles, des bâtiments et du matériel. Elle crée fin juin de cette année-là un *Bureau d'Etudes*, installé dans les locaux d'une ancienne usine appartenant à la SCUR à St-Fons. Ce Bureau d'Etudes et de réalisations sera amené à construire un nombre impressionnant de programmes dès le moment de sa création, et sera un élément essentiel du développement technique de la Rhodiaceta.

1929-1930 : deux nouvelles spécialités, les filés teints et l'albène sont mises en fabrication. L'albène est un fil acétate que l'on a rendu mat à l'aide de l'oxyde de titane. Bianchini-Férier en fera une première commande en 1930.

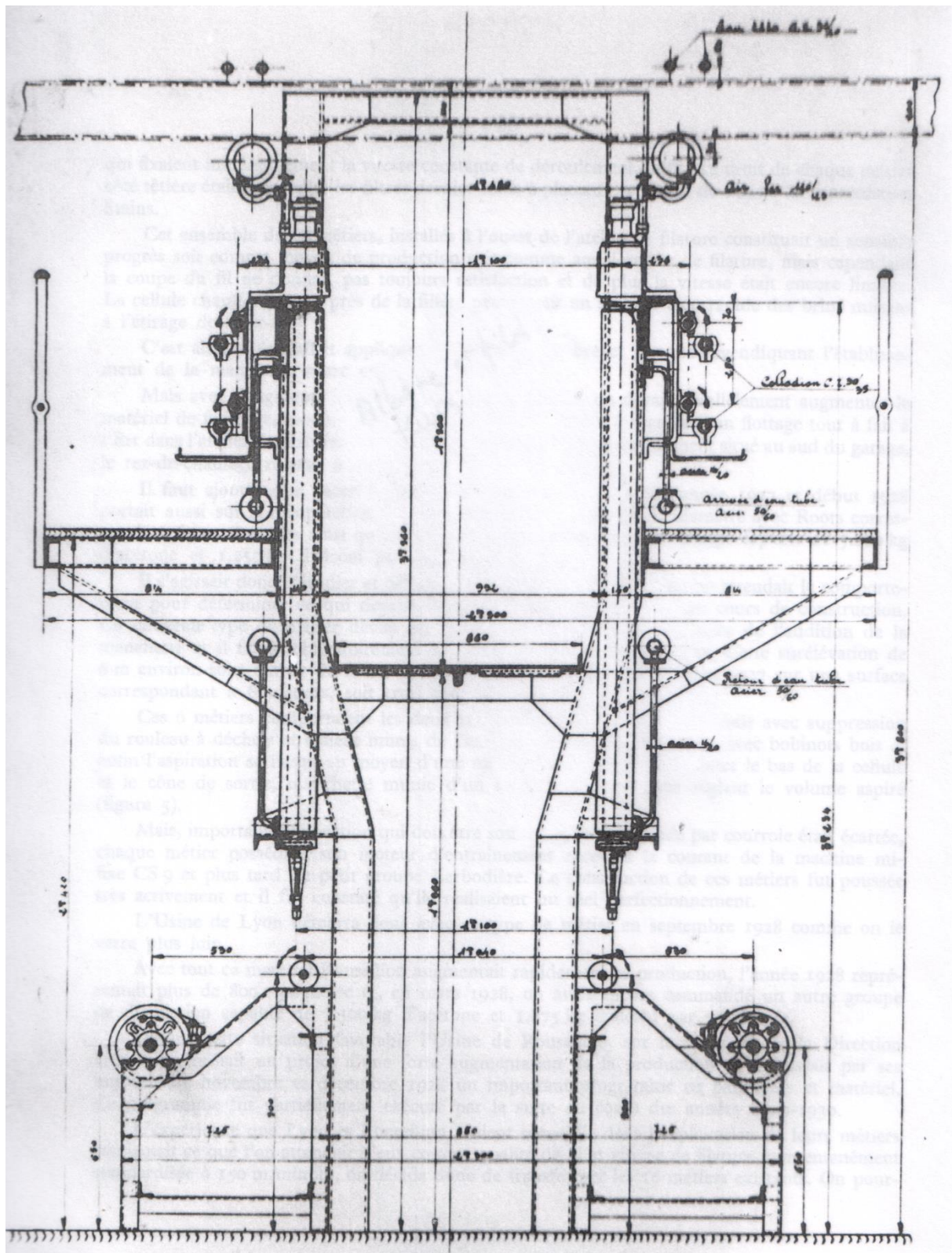
L'augmentation de la production amène à une extension des bâtiments.

La créativité et le perfectionnement caractérisent le travail des équipes techniques et de direction de cette époque.

Plan 2 : Filature de bas en haut (A. Héraud)



Plan 3 : Filature de haut en bas à cellule courte (A. Héraud)



4.2.2. Création de l'usine d'acétate au Péage de Roussillon

La SCUR s'était engagée à fournir de l'acétate à la Rhodiaceta pour son démarrage, mais ne souhaitait pas être son fournisseur définitif. Aussi la Rhodiaceta investit-elle très vite dans l'installation d'une usine de fabrication d'acétate.

En 1924, son Bureau d'Etudes à St-Fons étudie les plans de la nouvelle usine. Celle-ci est installée sur un terrain de 17,6 ha appartenant en grande partie à la SCUR et mitoyen de ses usines de Roussillon, à l'ouest de la route du Péage de Roussillon à Serrières. A la suite d'achats successifs, le terrain s'est étendu sur 34 ha. La surface couverte à la fin de l'année 1955 est de 3,165 ha. (18) (cf. plan ci-dessous)

L'usine doit procéder à l'acétylation de la cellulose (donnant l'acétol, qui sera ensuite filé), la récupération de l'acide acétique et la fabrication de l'anhydride acétique. Elle est classée en première catégorie, en raison de ses nuisances. Le permis de construire est définitivement accordé en mai 1926. Les travaux débutèrent en janvier 1925. La construction s'étale sur plusieurs années, et la mise en route a lieu en 1928. Au cours de la même année, pour améliorer les performances de ses productions, la Rhodiaceta achète des brevets allemands. La Rhodiaceta conclut un accord en avril avec la Société d'Acétosynthèse, et la SCUR pour l'achat à la société Wackerchimie d'un brevet pour la préparation de l'anhydride acétique par voie thermique, moyennant 175 000 marks et une redevance. Un mois plus tard, la Rhodiaceta achète au même inventeur allemand trois brevets pour la préparation de l'acide acétique, au prix de 75 000 marks.

Les installations de l'usine posèrent de nombreux problèmes techniques. Le matériel devait résister à l'acidité et à l'agressivité sur les métaux de l'acide acétique, de l'anhydride acétique et de l'acide sulfurique. L'acier inoxydable commence à être utilisé aux Etats-Unis, mais ne l'est pas encore en France, en raison d'un coût prohibitif. Les essais d'acier inoxydable faits au Péage au début des années 30 furent d'ailleurs décevants. Il restait alors trois matériaux disponibles : le cuivre et l'aluminium à l'état très pur, et le pitchpin américain.

La matière première naturelle utilisée est les « linters » (ou fibres de cellulose pure de coton) d'origine étrangère. Plus tard sera utilisée la pâte à bois. La récupération de l'acide acétique a lieu dans un matériel mis au point par N.Grillet lui-même qui veillait particulièrement sur sa fabrication. Tout au long des années 30 et jusqu'en 1950, le matériel nécessaire aux différentes opérations a évolué, a été changé, sous l'effet du progrès technique et de l'augmentation régulière de la production.

En 1939, l'usine produit 32 000 tonnes d'acide acétique, 8 000 tonnes d'anhydride acétique, et 5 000 tonnes d'acétol, avec un effectif de 475 personnes.

[illegible]

44

4.2.3. Création de l'usine de filature d'acétate de Lyon-Vaise

Le site de cette usine fut le lieu d'une *grande aventure industrielle* et le symbole de la réussite de la Rhodiaceta. Il commença par accueillir la plus grande usine de filature d'acétate de France, et dix ans plus tard la première usine de fabrication de nylon en Europe continentale. Ce lieu fut exceptionnel : il fut le creuset d'une adaptation des métiers ancestraux du textile aux fibres créées par la chimie moderne. « Si la chimie dut inventer, modifier des technologies, l'aval textile (filature, tissage, tricotage, teinture, confection entre autres) dut adapter des procédés parfois millénaires, en créer d'autres (texturation par ex.) dans toute la complexité et la diversité de ses métiers... Avec le recul, cet effort de pionnier apparaît comme gigantesque » (19) Ce ne fut possible qu'au prix d'efforts immenses et continus de la part autant des ouvriers, que des techniciens, des ingénieurs, des chercheurs, et des dirigeants qui surent prendre des risques pour lancer cette aventure. « ... Efforts incessants pour améliorer la fiabilité des produits (le mot de « cassures de filaments » fut un « cauchemar » permanent, la productivité (multiplication des fils par unité de filage, augmentation du poids des enroulements de fil, augmentation des vitesses de procédé par ex.). Une forte culture statistique se développa parmi les ingénieurs et techniciens. » (19)

L'ensemble constitué par et autour de ces deux usines fut exceptionnel par le rayonnement qu'il eut dans toute la société Rhodiaceta, tout au moins jusqu'au milieu des années 1960, quand il représenta le centre de direction et de recherches d'une société éclatante de succès, et en situation de monopole. Il regroupait en effet autour de ses ateliers les services centraux de l'entreprise : direction générale, direction administrative, direction commerciale, Recherche et Développement, technique, bureau d'études, centre d'essais et d'applications ; sans oublier les services sociaux, la crèche, le restaurant, la bibliothèque, le club de sport... Qu'elle autre usine de la Rhodiaceta ne l'envierait-elle pas ?

Exceptionnel, ce lieu le fut aussi par sa vie sociale : spécialement avec l'usine de nylon, elle fut « un microcosme bouillonnant avec une vie syndicale forte. Les salaires et les avantages sociaux étaient recherchés, ce qui conduisit aussi à des déséquilibres sociologiques par la présence de professionnels surqualifiés pour beaucoup de tâches offertes, par la présence de familles entières,... par une forte présence féminine, près du tiers de l'effectif, par la nécessité du travail continu, qui marquèrent profondément les évolutions sociales » raconte un ancien cadre de l'usine (19)

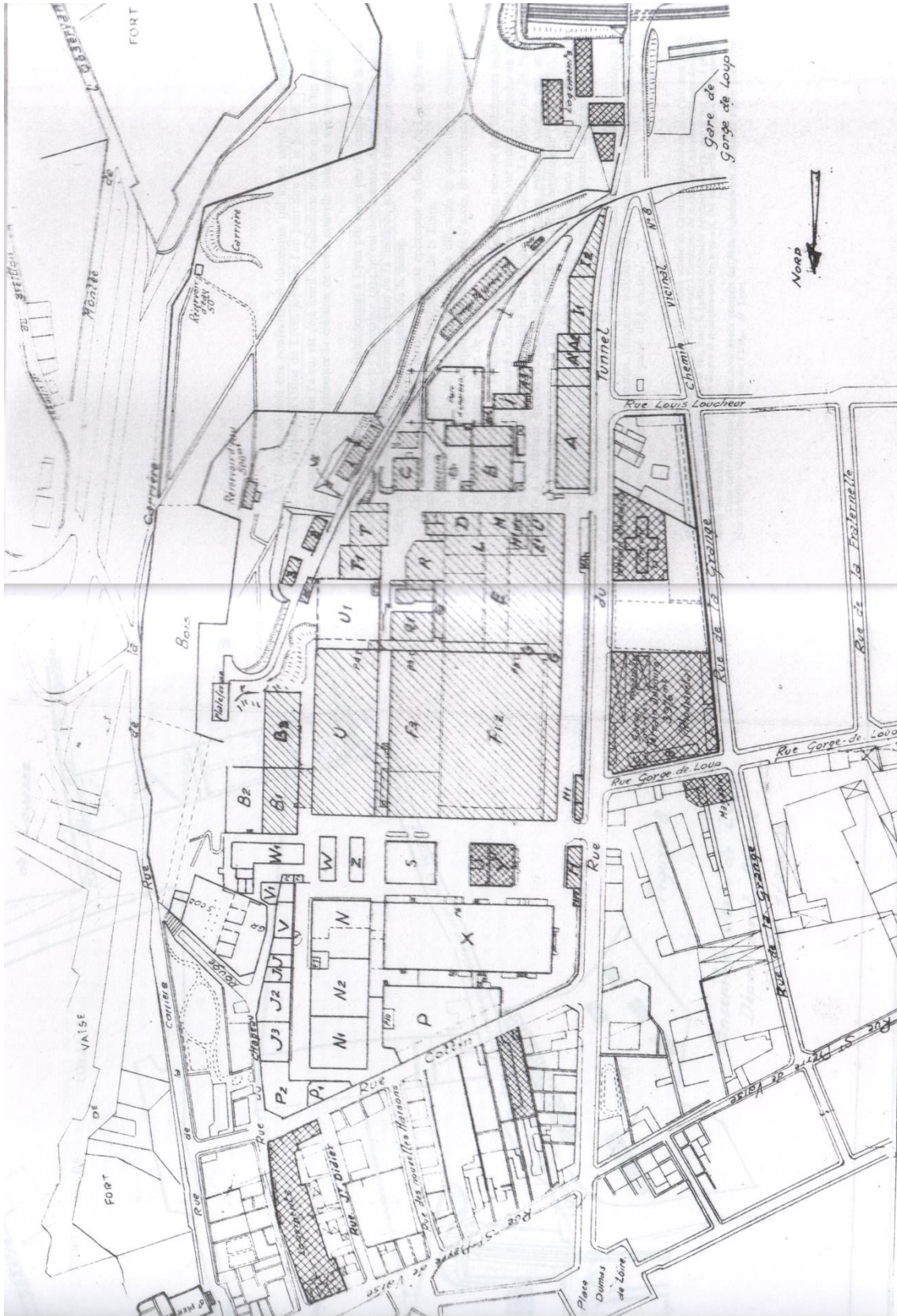
A l'échelle de Vaise, le quartier de Gorge-de-Loup vivait à l'heure de l'usine « Rhodia » comme on l'appelait : c'est elle qui donnait vie au quartier par ses heures d'entrée et de sortie du personnel, ses multiples échanges entre les salariés et les commerçants avoisinants, ses bruits et ses odeurs qui remplissaient les rues alentour, avec plus ou moins de bonheur, qui surtout fournissait de l'emploi aux habitants de Vaise et des communes environnantes. Sur ce site, il y eut jusqu'à 7 500 personnes employées, dont 4 700 environ pour l'usine même.

C'est tout un monde qui fut créé sur ce site, un monde emblématique d'une réussite industrielle exceptionnelle.

Très vite après l'accord conclu entre la SCUR et le CTA, et selon cet accord, les dirigeants de la Rhodiaceta investissent dans une nouvelle usine de filature de l'acétate. Le terrain choisi pour son installation se situe dans le quartier proche du centre de Lyon, la grande cité du textile, à Vaise. Il est acheté le 15 décembre 1924. Il a une surface de l'ordre de 14 ha, mais seuls 9 ha environ sont utilisables pour la construction de l'usine, le reste étant en forte déclivité et occupé par des jardins ouvriers qui ont persisté jusqu'à nos jours. Il est adossé à l'est au prolongement de la colline de Fourvière qui le sépare de la Saône. Le terrain est une ancienne pépinière, comprenant des haies et des plantations, avec quelques maisons réparties çà et là, dont l'une fort ancienne encore conservée. Au sud du terrain, il y a la possibilité de se raccorder à la voie ferrée, à proximité de la gare de Gorge-de-Loup. La surface des bâtiments construits par la Rhodiaceta atteindra 4,56 ha, en 1955, mais la surface utilisable sera de 9,25 ha car les constructions se feront en hauteur et en sous-sol après de nombreux agrandissements successifs. (cf. plan de l'usine ci-dessous) Ce quartier de Vaise est à cette époque occupé par des usines et des habitats ouvriers.

La demande d'autorisation préfectorale pour l'installation d'un établissement classé en première catégorie fut accordée en juillet 1925. Et la Rhodiaceta attend encore un an avant de se lancer dans la construction de l'usine : elle voulait s'assurer que le fil acétate produit à Roussillon avait les qualités nécessaires pour être exploité industriellement. Les travaux commencent en septembre 1926. On s'aperçoit alors que le terrain a une pente non négligeable (l'altitude à une extrémité est de 173,8 m et à l'autre de 186,5 m), et que le sous-sol a tous les inconvénients : de petites nappes d'eau souterraines rendent le sol peu stable, et en même temps sont insuffisantes pour alimenter en eau la future usine. Il faut aller chercher l'eau de la Saône, la pomper, construire un réservoir de 500 m³.... Et enfoncer des pieux pour renforcer la stabilité du sol sous les bâtiments.

Plan 5 : Usine de filature d'acétate de Lyon Vaise (zone hachurée) (A. Héraud)



Echelle : 1/3500^e

L'installation des chaudières, de l'électricité, et de l'embranchement ferré ne posèrent par contre pas de problèmes. Les bâtiments sont construits au cours des années 1927 et 1928, ainsi que la clôture de l'usine. Celle-ci est prête à démarrer le 17 septembre 1928.

Les *activités* de cette première usine se décomposent en plusieurs étapes : tout d'abord, on commence par la dissolution dans l'acétone des flocons à base de cellulose fournis par l'usine du Péage pour obtenir des collodions, puis vient la filtration de ces collodions, la récupération de l'acétone, la filature « à sec » par évaporation du solvant, et enfin le moulinage du fil acétate. Il est aussi fabriqué quelques années plus tard à Vaise des fibres d'acétate.

Pour ces opérations, on commande le *matériel* : des mixers sont fournis par la Sté de Constructions Mécaniques de Stains (filiale du CTA), ainsi que les 44 premiers filtres ; les métiers de filature sont ceux mis au point à Roussillon et équipés de pompes Stains ; la vitesse de filature prévue au début est de 150 mètres/mn. Des modifications incessantes sur les métiers interviennent au fil des ans et des expériences des autres usines; mais ce sont les usines de Lyon et Roussillon qui les initient le plus souvent. Ce sont leurs métiers qui équipent toutes les usines de la Rhodiaceta : en Allemagne, en Italie, aux Etats-Unis, au Brésil, en Argentine. La Rhodiaceta a une avance technologique certaine. Les moulins pour le finissage sont commandés à Pain à Valence : 56 moulins de 252 broches chacun pour le démarrage; pour la récupération du collodion retenu dans les filtres, on installe un tonneau en acier ordinaire tournant, fabriqué par la Rhodia. (20) Enfin, pour la ventilation l'usine s'est adressée à la Société Lyonnaise de Ventilation.

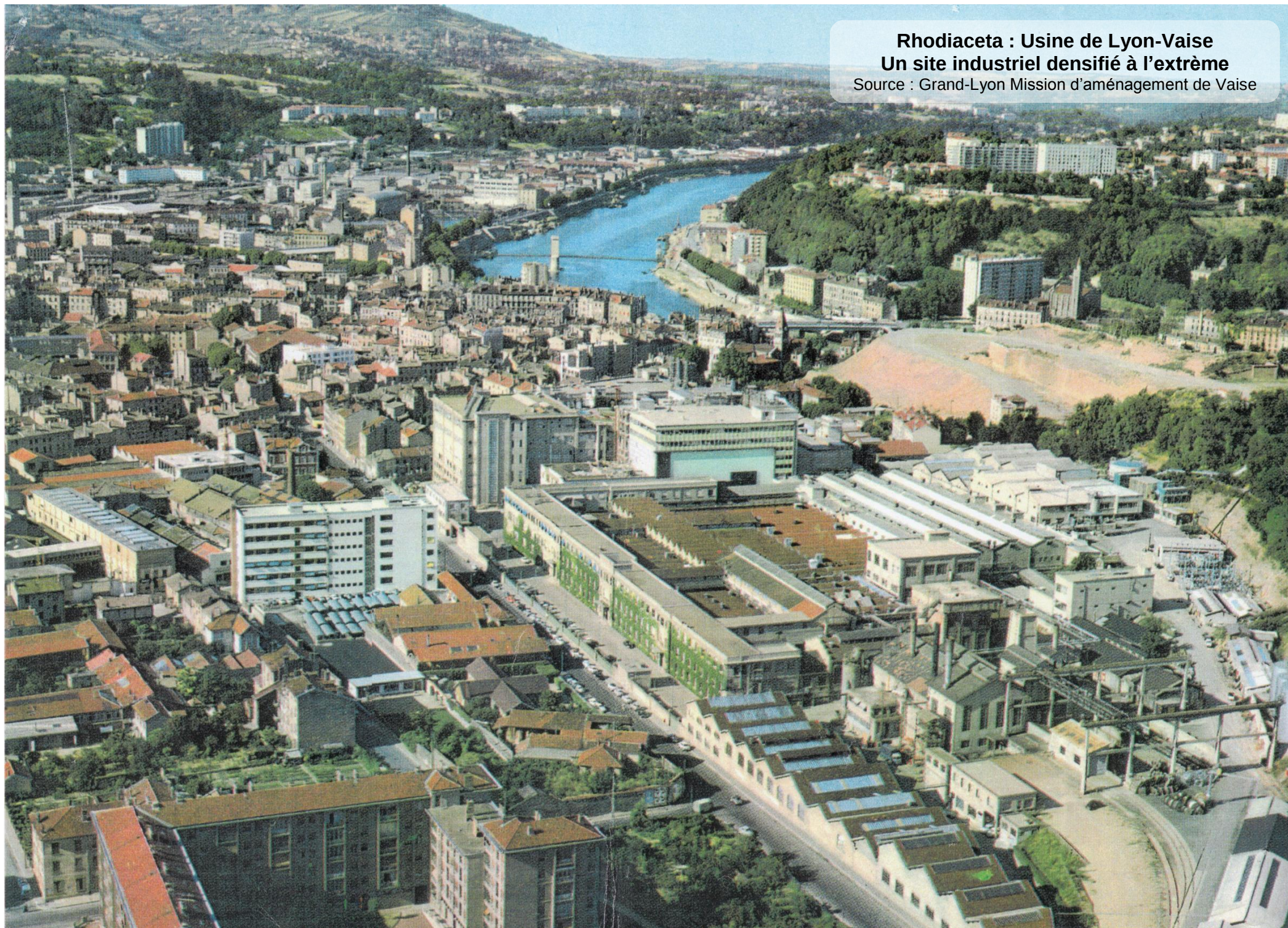
Quand l'usine de Lyon commence à produire de l'albène en 1932 puis des filés teints, elle utilise assez vite un matériel mis au point à l'usine de Fribourg servant à l'introduction de l'oxyde de titane pour la matification du fil. En 1934, elle commande les broyeurs rotatifs en porcelaine avec charge de galets que celle-ci utilisait.

En 1935, elle débute la fabrication de fibres d'acétate, et fait appel là aussi à l'ensemble « friseuse-coupeuse » mis au point à Fribourg qui change du tout au tout la finition des fibres.

Ces exemples de mises au point de matériel et de choix du meilleur outil à un moment donné, sont intéressants dans la mesure où ils montrent les perfectionnements continuels qui leur sont apportés, le souci constant de l'amélioration de la productivité, et les échanges inter-usines quels que soient leurs lieux d'implantation.

L'usine d'acétate entre donc en activité en septembre 1928, sous la direction de Marcel Bô, Pierre Lombard étant son adjoint, et produit en 1929 800 tonnes de fil. A la fin des années 30, l'usine livre environ 2 600 t/an dont 500 tonnes de fibres coupées. Elle emploie 1 400 personnes. Elle est lancée.

Rhodiaceta : Usine de Lyon-Vaise
Un site industriel densifié à l'extrême
Source : Grand-Lyon Mission d'aménagement de Vaise



Mais pour en arriver là, elle a dû faire preuve d'ingéniosité et de travail parce qu'à peine démarrée elle dut affronter la crise économique mondiale. Sa principale difficulté était de dynamiser ses ventes. Pour y remédier, M.Bô a l'idée d'initier les utilisateurs de fil acétate à l'usage de ce nouveau fil qu'ils ne connaissent pas. Dès décembre 1928, un atelier d'essais est installé avec un métier à tisser Diederich et un ourdissoir. Ce premier atelier est transformé en 1934 et prend de l'ampleur. Il devient l'*Atelier Service Applications*. Aux métiers et ourdissoirs d'origine sont ajoutés une encolleuse, une canetière, et un important matériel de bonneterie. Un service de teinture vint compléter le Service. L'objectif était que du personnel de la Rhodiaceta apprenne à travailler le fil acétate, en vue de ses divers usages possibles. En effet, les applications sont très variées : elles peuvent être nobles telles la haute couture, mais aussi plus banales telles la doublure, le voile, le châle, le jersey, le parapluie ou la cravate. Une application hors textile sera développée plus tard : le filtre à cigarettes.

L'apprentissage permet de repérer les défauts éventuels du fil et donc d'y remédier ; il permet aussi de faire connaître le fil aux futurs utilisateurs qui ne savent pas toujours comment se servir de ce fil aux qualités et possibilités inconnues. Cette idée fut une réussite !

4.2.4. La Rhodiaceta pratique une politique de logement de son personnel

En même temps que se développent les nouvelles usines de Roussillon, du Péage et de Vaise, la Rhodiaceta embauche du personnel qu'elle a cherché à fidéliser en le logeant, tant le problème de l'habitat était difficile à cette époque. L'usine de Roussillon démarra en mars 1923, mais la Rhodiaceta n'avait pas encore les moyens de faire face à ce problème, et c'est la SCUR qui lui vint d'abord en aide. Celle-ci avait construit une importante cité près de son usine, et elle loua à la Rhodiaceta une maison de 40 pièces, puis une maison de directeur et un appartement dans une des maisons d'ingénieur. Début 1925, ce sont deux maisons ouvrières et 18 logements dans sa cité qu'elle met à la disposition de la Rhodiaceta.

C'est alors que la Rhodiaceta entre en scène : elle achète des terrains à Roussillon et à Salaise, à proximité de la cité de la SCUR, organise un lotissement, et entreprend la construction de maisons de plusieurs logements chacune, à un rythme poussé ; c'est la *cité de Roussillon* qui s'élève. Elle construit :

en 1927 : 20 maisons, soit 80 logements

1928 : 20 maisons, soit 80 logements

1929 : 10 maisons, soit 44 logements

1938 : 6 maisons, soit 24 logements

A ces logements, furent ajoutés une chapelle au centre de la cité dont la première pierre fut posée le 10 mai 1936, un presbytère et deux salles de patronage. En 1929, une Goutte de Lait avec consultation et garderie d'enfants furent organisées.

Pour la main-d'œuvre étrangère, la Rhodiaceta prévoit une petite cité dite « *cité des Sablons* » créée au bord de la route de Serrières; elle démarre en 1928 et est constituée de constructions légères, qui seront une cinquantaine en 1950.

En 1924, Rhodiaceta achète à la SCUR une villa à Roussillon avec grand jardin d'agrément, pour en faire une habitation de directeur. Trois autres villas d'ingénieurs à deux appartements sont construites à côté de 1925 à 1928, et un garage principal est prévu à proximité. Les habitations de contremaîtres sont installées sur un terrain acheté au nord de l'usine, bâti de trois maisons à deux étages réalisant 18 logements avec jardins et garages. Enfin, deux immeubles sont construits sur la route de Serrières, les « villas Lavoisier », destinées à des logements de célibataires, ingénieurs ou employés, avec salle de restaurant, cuisine et dépendances, terrasse abritée, salon de repos.

Le personnel de l'usine de Vaise trouva à se loger plus naturellement dans le parc immobilier de Lyon ou des environs. La société n'acheta qu'une « villa avec clos » en 1924, en bordure du chemin de Vaise à St-Just, servant de demeure à un directeur ou à un ingénieur

La hiérarchie existant dans l'usine était reproduite, comme c'était courant à cette époque, dans la hiérarchie de logements construits pour le personnel. C'était l'entre-soi et chacun à sa place. Plus tard, cette hiérarchie sera discutée puis supprimée.

4.2.5. Les résultats financiers de la société Rhodiaceta

La décennie 1922-1930 est pour la Rhodiaceta une période d'intenses *investissements* en construction d'usines, en recherches et mises au point de procédés de fabrication, en création d'un marché pour le fil acétate. Le financement des investissements vient pour moitié de la SCUR pour moitié du CTA, sous forme d'augmentation du capital, ou d'avances des deux sociétés-mères ; la Rhodiaceta fait appel aussi aux prêts des banques. En 1929, la Rhodiaceta est endettée, comme le montre le compte « créiteurs divers hors fournisseurs » :

Tableau 2 : Le compte « créiteurs divers » de la Rhodiaceta	
1925	13 141 950 F
1926	12 466 190 F
1927	29 275 011 F
1928	74 132 531 F
1929	116 363 465 F

(D'après P.Cayez p. 99)

« Rhodiaceta encaissa des bénéfices à partir de 1923, mais les amortissements ne commencèrent réellement qu'en 1927 et aucun dividende ne fut distribué avant les années 1930. » (21) D'après P.Cayez, les archives de Rhône-Poulenc sont très pauvres sur cette période, et il est difficile d'en dire plus sur les résultats de la Rhodiaceta.

4.2.6. Les implantations à l'étranger

La société, toute neuve, s'empresse de diffuser ses techniques à l'étranger, devançant d'éventuels concurrents, et organise l'exploitation de ses brevets. Elle vise tout d'abord les marchés allemand, suisse et italien. P.Cayez décrit en détail (p. 99-106) les manœuvres complexes qui lui permirent la pénétration de ces marchés : « La SCUR et la Rhodiaceta créèrent à Bâle et à Vaduz au Liechtenstein quatre sociétés servant de relais et paravents :

- A Bâle, la société holding Latexta AG, qui avait un capital de 500 000 francs suisses dont 62,50% appartenaient à la SCUR et à la Rhodiaceta, et 37,50% à la Société privée de Gestion, qui, elle-même était à 75% une filiale de la Rhodiaceta.
- Le 8 novembre 1927 fut créé à Vaduz la Textilia Handelsanstalt au capital de 150 000 F qui devait gérer les participations et les brevets, et reçut les licences de la soie à l'acétate pour l'Allemagne, l'Autriche, la Hongrie et la Tchécoslovaquie.
- La Société de Participation industrielle fut créée à Bâle le 17 novembre 1927, au capital de 12 500 000 francs suisses, puis de 20 millions, par Fritz Cadafer, Max Stähelin et Alfred Veit-Gysin. Les intérêts français y étaient minoritaires et le premier conseil d'administration comprenait pour la Rhodiaceta Nicolas Grillet, Marcel Bô et Pierre Lombard, pour les Allemands Fritz Thyssen, les docteurs Alexander Pott et Emil

Baumgartner, et pour les Suisses Max Wirth, Max Hopf et Alfred Hopf. Ce dernier, correspondant de la Rhodiaceta en Suisse, fut président.

- La Neue Industrielle AG (N.I.A.G.) de Vaduz fut le paravent pour les opérations menées par Textilia « qui ne désirait pas paraître publiquement ». Le 16 novembre 1927, Textilia cédait à la NIAG les brevets de soie à l'acétate et recevait de celle-ci tous les avantages des contrats qu'elle serait amenée à signer. »

Pour s'implanter sur le marché allemand, la Rhodiaceta prend des contacts avec un groupe germano-suisse. « Avec ces associés, tout d'abord réunis dans la Société de Participation industrielle, elle créa, le 18 novembre 1927 *la Deutsche Acetatkunstseiden AG Rhodiaceta (DAR)*. Alexander Pott (Essen), Paul Silverberg (Cologne), Friedrich Flick (Berlin), Fritz Thyssen (Mulheim) et Alfred Hopf (Bâle) détenaient chacun 500 actions de 1 000 marks et, par une lettre jointe, ils précisèrent qu'ils étaient porteurs des actions de la DAR à titre fiduciaire, les titres étant la propriété de la Société de Participation industrielle. Une usine fut aussitôt mise en construction à Fribourg-en-Brisgau. » La société J. Hopf et Cie de Bâle, qui était représentée au conseil d'administration, devint le 30 juin 1929, l'agent commercial chargé de toutes les ventes de la Rhodiaceta en Allemagne.

Tout aussi rapidement, la Rhodiaceta approche le marché italien. La *Rhodiaseita Italiana* est créée le 18 septembre 1928 avec un capital de 5 millions de lires, venant pour 25% de Montecatini, 25% de la Società italiana della Viscosa, 25% de la Rhodiaceta et 25% de Latexta. Latexta lui cède les licences exclusives pour l'Italie et ses colonies de la production de la soie artificielle. La nouvelle société s'engage à monter une usine en Italie. En fait, ce furent deux entreprises qui virent le jour : l'une créée en mars 1929 à Villadossola produisant l'acide acétique, l'anhydride acétique, l'acétone et l'acétylène par la Società elettrochimica del Toce, au capital de 14 millions de lires réparti pour moitié entre Montecatini d'une part, la Rhodiaceta et la SUCRP de l'autre ; et la Rhodiaseita italiana prend en charge la filature et la finition du fil d'acétate dans son usine de Pallanza. Le conseil d'administration, identique pour les deux entreprises, est composé de : Guido et Luigi Dongani, Ernesto Mezzina, Gottardo Angella pour Montecatini, Charles Gillet, Nicolas Grillet, Edmond Prince et Marcel Bô pour Rhodiaceta et la SUCRP.

La Rhodiaceta s'intéresse tout aussi vite à la Suisse : le 23 mai 1929 se réunit l'assemblée fondatrice de la société *Rhodiaseita AG SA Suisse* à Bâle, au capital de 1 puis 5 millions de francs suisses, partagé entre la Société chimique CIBA pour 250 actions, la Viscose Suisse SA Emmenbrücke (du CTA) pour 250 actions, Latexta pour 450 actions, et Alfred Hopf pour 50 actions qui s'engagèrent à voter conformément au groupe français. La nouvelle société doit dans un premier temps vendre la soie fournie par la Rhodiaceta, puis fabriquer la soie avec de l'acétate importé, enfin à terme fabriquer acétate et soie. Le conseil d'administration est formé de J. Brodbeck-Sandreuter, président, et Gadiant-Engi représentants de CIBA, Hans Heer et Georges Dunant représentants de la Viscose, Edmond Gillet, Alfred Bernheim et Marcel Bô représentants de Latexta. Alfred Veit-Gysin complétait le conseil.

Ainsi de novembre 1927 à mai 1929, en un an et demi, la Rhodiaceta a fondé des filiales en Allemagne, Italie et Suisse, alors que dans le même temps en France elle vient de mettre en route ses usines du Péage et de Lyon-Vaise. On ne pouvait guère montrer plus de détermination et de volonté à se développer.

Les filiales étrangères bénéficient d'une aide technique importante de la part de la maison-mère. Des missions viennent étudier sur place, à Roussillon, à St-Fons ou au Péage, les différentes techniques et travaillent avec les membres du Bureau d'Etudes. Une collaboration technique mais aussi amicale s'installe qui se perpétue encore aujourd'hui, comme le précise A. Héraud en 1957. Rhodiaceta a fourni dès le début tous les plans de matériel, mais aussi les parties mécaniques spéciales à la filature, le Bureau d'Etudes passant les commandes à ses fournisseurs habituels. Au cours de la construction des usines, des ingénieurs sont envoyés sur place, et au moment du démarrage des chimistes ou des chefs de fabrication viennent superviser les derniers travaux ou mises au point. Par cette aide aussi franche, la Rhodiaceta s'assura des amitiés dans tous les pays concernés.

L'usine de Fribourg-en-Brisgau de la Deutsche Rhodiaceta A.G.

Alors que la nouvelle société allemande n'est pas encore constituée, des techniciens allemands arrivent en novembre 1927 à St-Fons puis à Vaise. Seule l'usine de Roussillon fonctionne à ce moment-là, les usines du Péage et de Vaise n'ont pas encore démarré. Mais tout de suite les contacts sont pris, les échanges de plans et d'informations commencent.

L'usine de Fribourg est implantée au nord de la ville, à proximité d'un aérodrome, sur un grand terrain plat, en bordure d'une forêt. Les premiers travaux débutent en janvier 1928, et la filature démarre en mars 1929. Le matériel spécial de filature est en partie fourni par des constructeurs français ainsi que quelques appareils particuliers de contrôle. Par la suite, les ingénieurs allemands imagineront des perfectionnements du matériel, ce qui donnera lieu à des échanges constants avec les ingénieurs des usines de Rhodiaceta, et à de nombreuses visites « dans un climat d'amicale collaboration ». (22) Ils inventèrent par exemple : le métier à double enroulement, le métier continu à retordre à deux étages dont un exemplaire fut livré à Roussillon, une machine à couper la fibre, le tournant de volume important, etc.

Le tonnage fabriqué atteint 5 509 tonnes pour l'année 1929.

A l'origine, l'usine est dirigée par M. Altwegg venant de Rhône-Poulenc, puis un groupe de direction de trois personnes est constitué avec MM. Zachrich, Opderbeck et Altwegg, qui dirigent l'usine tour à tour.

Les usines de Pallanza et de Villadossola de la Societa Rhodiaceta Italiana

A peine constituée, la Societa Rhodiana Italiana choisit comme Directeur Technique M. Lecomte qui vient de l'usine de Vaise, M. Cucchini étant Directeur Général. Un ingénieur italien Larcher séjourne à Lyon accompagné de quelques

techniciens pour prendre connaissance des diverses techniques avant de diriger les nouvelles fabrications de l'usine de Villadossola.

La société achète un terrain proche du Lac Majeur, à Verbania près de Pallanza pour y implanter l'usine de filature et de finition du fil d'acétate. Le site est exceptionnel par la beauté du paysage et la vue sur le lac. La capacité de production de l'usine est de 1 200 tonnes/an pour débiter, mais les bâtiments sont prévus pour une fabrication de 5 000 tonnes. Des contacts étroits sont établis entre Milan et Vaise pour la construction et la mise en route de l'usine. Le Bureau d'Etudes passe les commandes de matériel français pour l'acétylation, les métaux, les tournants, la récupération de l'acide acétique, le matériel de filature, les têtes de Stains, les mixers, filtres, pompes à collodion etc. Rhodiaceta Italiana commande en Italie le matériel des Services Généraux : chaudières, centrale, station de pompage... Une certaine qualité architecturale est recherchée pour la construction des bâtiments : beaucoup sont construits complètement en ciment armé, avec la toiture en voûte pour certains ; l'ampleur des surfaces, la décoration des locaux font de cette usine du bel ouvrage ! Celle-ci démarre en mai 1930.

Un mois auparavant, en avril 1930, l'usine de Villadossola entre en activité. Cette usine, propriété de la S.E.T. (Societa Elettrochimica del Toce) développe des productions chimiques dérivées du carbure de calcium, notamment de l'acide acétique et de l'anhydride acétique nécessaires à l'usine de Pallanza pour sa fabrication d'acétate de cellulose. Rhodiaceta fournit tous les procédés de fabrication pour l'anhydride avec le concours de Rhône-Poulenc, et le matériel par l'intermédiaire de ses fournisseurs habituels, c'est-à-dire des absorbeurs, des colonnes en cuivre, des raclants grand modèle, tous les accessoires etc. Un ingénieur et des ouvriers tuyauteurs de la Rhodiaceta sont envoyés sur place pour aider au montage.

Des fabrications d'acétone et d'acétate d'éthyle complètent les installations.

Hors d'Europe, la Rhodiaceta va chercher d'autres débouchés et se tourner vers deux pays prometteurs, les Etats-Unis et le *Brésil*. Dans ce pays, la SCUR a déjà monté une usine de produits chimiques, à Santo André près de Sao Paulo. Aussi, lorsque se constitue le 17 mars 1929, la Companhia brasileira de Sedas Rhodiadeta, celle-ci est un complément naturel de la première usine. Son capital est de 4 000 contos de reis, son conseil d'administration est formé pour moitié de représentants de Rhodiaceta (Eugène Boyer, Nicolas Grillet, Edmond Gillet, René Bernheim et Marcel Bô), pour moitié de représentants de la Rhodia Brasileira (Roberto Moreira, René Sévène, Henri Sannejouand, Gaston Bloch et M. Saladino). En 1930, l'usine produit son premier fil d'acétate, puis se développe. Le grand terrain de la Société permettait l'installation d'autres activités. On fit appel à la société Valisère, et un accord est conclu avec elle en décembre 1934 pour la création d'une société commune, La Fabrica de Artefados de Tecidos Valisère, dont le capital est détenu à 65% par la Companhia brasileira Rhodiaceta et à 35% par le groupe

Valisère. Est montée très vite une petite usine de tissage et de fabrication de sous-vêtements.

Aux Etats-Unis, des rapports de confiance s'étaient noués entre le CTA et Du Pont Rayon qui avait démarré la fabrication de la rayonne avec les procédés du CTA. Entre les deux sociétés s'étaient constitués des liens réguliers grâce à l'échange constant de procédés. Ces bonnes relations permirent le rapprochement entre Du Pont Rayon et la Rhodiaceta. Le 21 avril 1926, Du Pont Rayon prend une option exclusive d'un an sur les licences Rhodiaceta, et sur la constitution d'une filiale commune dont la société française recevrait 25% du capital. Le 31/12/1927 et le 01/01/1928 un double accord fut signé : « la SCUR accorde à Du Pont de Nemours le droit exclusif de fabriquer et de vendre de l'acétate de cellulose pour tous les emplois non textiles moyennant un paiement de 175 000 dollars et d'une redevance (2, puis 1,5 puis 1 cent/kilo) et de fabriquer de l'anhydride acétique et de l'acide acétique en versant 5 dollars/tonne produite. D'autre part, Du Pont Rayon reçoit de la Rhodiaceta les brevets pour la fabrication des fibres et fils d'acétate de cellulose et s'engage à construire une usine apte à produire 4 400 livres de fil/jour et à verser 25% des bénéfices à la société française. » (23) En même temps, la Rhodiaceta propose de développer des recherches communes dans le domaine des esters et éthers de cellulose, en créant simultanément des laboratoires en France et aux Etats-Unis.

L'usine de Waynesboro en Virginie

L'emplacement choisi par Du Pont Rayon pour construire son usine d'acétate est à Waynesboro, une toute petite ville de Virginie, pour des raisons climatiques favorables. Une mission vient à Lyon pour tout voir, tout connaître, tout apprendre. Toutes les informations lui sont données, les plans détaillés des installations sont remis, des échanges de correspondance ont lieu avec le siège à New-York et le centre de recherche et d'études de Du Pont à Wilmington, sur le Delaware. Ce centre par la suite prit un développement considérable.

Une partie du matériel fut livré aux Américains, comme les pièces spéciales de métiers, tandis que ceux-ci montèrent leurs propres métiers qui différaient un peu de ceux de la Rhodiaceta. Dans l'ensemble, les dispositions intérieures des ateliers d'acétylation, d'anhydride et de filature suivaient d'assez près ce qui avait été fait dans les usines françaises. Par contre, à cette époque, la technique du conditionnement de l'air était déjà très généralisée aux Etats-Unis et le conditionnement des ateliers de filature et de finissage était sans aucune comparaison avec ce qui était fait en France.

Lors du démarrage des installations, Léon Pranal fut envoyé à Waynesboro, et ce fut l'origine de constantes et cordiales relations entre les deux sociétés.

Par la suite, les techniciens de Du Pont apportèrent des perfectionnements notables qui furent importés dans les usines françaises, comme par exemple

l'augmentation de vitesse de filature, l'enroulement du fil avec système de swing-arm, etc...La guerre empêcha durant cinq ans la poursuite des relations.

Grâce à l'ensemble de ses filiales étrangères établies à un rythme extrêmement rapide, la Rhodiaceta pouvait développer ses productions, assurée de trouver les débouchés dont elle avait besoin. Par contre, la célérité avec laquelle les opérations furent menées à un moment où la société était en phase de démarrage, et l'importance des investissements nécessaires, furent tels qu'elle ne put détenir qu'une partie restreinte du capital pour chaque filiale, et donc dut limiter son engagement industriel.

4.2.7. Les premières négociations avec la Société Du Pont de Nemours pour l'achat du brevet du nylon. Création de l'usine Nylon de Lyon-Vaise

Depuis la fin des années 20, les Américains et les Allemands étaient à la recherche d'une molécule synthétique pour obtenir une soie artificielle encore meilleure marché, et de meilleure qualité que la soie à base de cellulose, et en 1935 Du Pont de Nemours aux USA réussit la synthèse du polyamide 66, c'est-à-dire du nylon. A qui allait-il vendre sa licence ? Il s'adressa, paraît-il, tout d'abord aux Allemands, mais ceux-ci avaient inventé un fil semblable, le Perlon, et ne furent pas intéressés à ce moment-là par la proposition de Du Pont. Il prit contact alors avec les Français en 1937, qui acceptèrent leur proposition. L'année suivante, en 1938, il conclut un accord avec les Italiens pour la fabrication du fil, et le 23 mai 1939, il vend les brevets du nylon à l'I.G.Farben.

Pourquoi Du Pont s'est-il tourné en premier vers les Français ? Il faut rappeler les liens qui s'étaient tissés peu à peu entre le CTA, la SUCRP et la Rhodiaceta d'une part et la société américaine de l'autre.

Les Gillet se sont convertis à la viscose dès 1904, puis ont développé les pellicules cellulosiques, mettant au point la fabrication de la cellophane. De son côté, Du Pont qui s'est fortement enrichie pendant la guerre de 14 en fabriquant et vendant aux Alliés, et notamment à la France, de la poudre pour explosifs, doit reconvertir des activités industrielles après la guerre. Disposant de moyens financiers importants, et ne trouvant pas aux Etats-Unis du personnel compétent, elle fait le choix d'acheter en Europe des procédés de fabrication déjà industrialisés. Elle achète ainsi le procédé de la soie viscose en 1920 et de la pellicule cellophane en 1923 au groupe Gillet, et le procédé de l'acétate de cellulose en 1928 à la Rhodiaceta.

Comment les Gillet entrèrent-ils en contact avec la société Du Pont ? On suppose (24) que ce fut par l'intermédiaire des frères Blum. Ceux-ci sont originaires de Strasbourg et, faisant de la teinture sur soie, connaissaient la famille Gillet. Les Blum ont monté une entreprise de teinture de soie à New-York et sont entrés en

relation avec Du Pont. Ils servirent probablement d'intermédiaires entre les Gillet et la société chimique américaine.

A la suite de l'achat du procédé de la viscose, un siège d'administrateur au sein du Conseil de Direction de Du Pont fut offert à Edmond Gillet. Après sa mort en 1931, son frère Charles, qui avait la charge des entreprises textiles des Gillet, prit sa place et prolongea les relations entre les deux groupes.

Enfin, les Gillet servirent d'intermédiaires naturels entre la SUCRP et Du Pont. Cette dernière proposa d'abord (25) au CTA le brevet du nylon, mais celui-ci conscient de l'importance des implications chimiques dans cette nouvelle fabrication, proposa à Du Pont de s'adresser à la SUCRP. Du Pont, qui avait apprécié le sérieux et la franchise de la Rhodiaceta dans la vente et l'aide au démarrage de la filature d'acétate dans son usine de Waynesboro, accepta tout naturellement et vendit à la Rhodiaceta la licence du nylon pour l'Europe quand elle souhaita la valoriser.

Grâce aux échanges techniques réguliers entre la Rhodiaceta et Du Pont de Nemours, grâce aux amitiés que Léon Pranal, responsable de l'équipe technique de la Rhodiaceta, s'était faites au sein des équipes américaines, ce fut à lui que Du Pont montra le premier échantillon de fil synthétique.

Léon Pranal est un ingénieur qui a commencé sa carrière à l'usine acétate du Péage, en participant au montage de l'usine. En 1934, P. Lombard est nommé directeur général de la Rhodiaceta, et M. Bô devient directeur-général-adjoint de Rhône-Poulenc à Paris. Il demande à L. Pranal de le rejoindre à Paris, mais le maintient dans ses fonctions de relations techniques entre la Rhodiaceta et Du Pont.

Un jour de mars 1937, lors d'une mission de la Rhodiaceta à Buffalo, Pranal va rendre visite à son ami Gladding qui travaillait au Centre de Recherches. Celui-ci lui montre un échantillon d'un nouveau fil qui s'étirait à froid, d'une résistance extraordinaire, et d'une remarquable élasticité, un synthétique à base de polyamide à molécules géantes. Ce fil était le fruit des longs travaux de Carothers. En 1938, M. Carpenter, l'Administrateur délégué, accompagné du Directeur du Foreign Relations Department vint à Paris et proposa à MM. Bô et Gillet la licence du procédé de fabrication de ce nouveau fil. L. Pranal fut chargé par M. Bô des fonctions de Secrétaire technique des études qui furent confiées aux services de la Rhodiaceta pour se faire une opinion sur la valeur de la fibre. En juillet 1938, un premier protocole d'accord est signé. Pour la validité des brevets il fallait qu'un début d'exploitation en France du fil soit constatée par huissier.

En août 1938, à la suite de ce protocole d'accord, Dupont de Nemours envoie un de ses ingénieurs, M. Hull, avec tout le matériel réduit de polymérisation, de filature et d'étirage, afin d'effectuer devant les ingénieurs de Rhodiaceta les différentes étapes du procédé. Ce début d'exploitation fit l'objet d'un constat de la première fabrication de fil Nylon sur le sol français. Ceci se passait entre le 12 et le 24 août 1938. Le numéro spécial de la Rhodiaceta, (26) consacré à l'usine nylon de Vaise, raconte ces journées historiques. Lorsque M. Hull arrive à l'usine de Vaise, ne

parlant pas le français, demande de l'aide pour sortir ses machines des caisses d'emballage et les monter, personne ne comprend ce qu'il dit. On va chercher un jeune stagiaire de l'Ecole Supérieure de Chimie Industrielle de Lyon qui est le seul à parler l'anglais correctement dans la maison à ce moment-là ! Il va servir d'interprète. Il s'appelle Augustin Mollard, fera toute sa carrière à la Rhodiaceta, et terminera président de la Division Textile. Il avait près de lui Renaud Gillet qui venait lui aussi d'entrer dans la société. Ils ont alors respectivement 25 et 26 ans.

Le 24 août la filature du fil nylon se fait devant huissier ; l'Américain Hull repart avec ses machines le 31 août. Aussitôt, une première mission d'information part aux Etats-Unis, constituée de Lardy, directeur technique de la Rhodiaceta, Altwegg, directeur scientifique de Rhône-Poulenc, en août 1938. Une seconde mission, plus importante, suivra en mars 1939 composée de R. Bernheim, P. Lombard, L. Pranal, Des Georges, et des deux jeunes cadres qu'étaient Renaud Gillet et Augustin Mollard. La mission aboutit à un accord signé le 30 mars 1939. Elle a vu fonctionner dans l'atelier expérimental de Wilmington une petite filature, produisant du fil nylon envoyé aux futurs utilisateurs et clients éventuels. En même temps, Du Pont construisait une usine pour l'exploitation du nylon à Seaford (Delaware). Nous avons vu le même déroulement des opérations de la part de la Rhodiaceta pour l'exploitation du fil acétate.

En France, la Rhodiaceta crée un département autonome, le « Département nylon », comportant une direction, des services administratifs et commerciaux, un bureau d'études, des services de recherches, des ateliers de fabrications chimiques et de filature, des ateliers d'entretien, etc. L'ensemble du département est sous la direction de P. Lombard et L. Pranal, avec A. Mollard et R. Gillet comme collaborateurs. Toute la fabrication est réunie à l'usine de Lyon, à l'exclusion des fabrications chimiques qui justifieront la création d'une usine spéciale, l'usine de Belle- Etoile, à St-Fons.

Dès mars 1939, pour gagner du temps, Lombard commande aux Américains le matériel indispensable au démarrage de l'usine, soit un dissolvant à sel, un autoclave avec chaudière électrique, une armoire de contrôle et de régulation et 10 positions de filature, la roue de coulage du polymère étant construite par la Rhodiaceta. C'est le Bureau d'Etudes de Rhodiaceta qui a la charge de la construction des bâtiments et des matériels jusqu'à ce que soit constitué le Bureau d'Etudes spécial du nylon.

Un projet de plan de bâtiment est conçu et montré pour approbation aux Américains à Wilmington, et la construction démarre en juin 1939. C'est le bâtiment N, qui sera achevé en mai 1940. Pour que la construction aille vite, il est conçu à ossature métallique avec remplissages en maçonnerie, d'allure très moderne. Le matériel américain arrive à Lyon en avril-mai 1940, tandis que les Allemands entrent dans Lyon le 18 juin 1940. Une course de vitesse se joue alors entre eux et la Rhodiaceta. On s'empresse de déballer le matériel pour que l'occupant ne veuille pas l'envoyer en Allemagne, mais on ne le monte que très progressivement pour que

des techniciens allemands ne se rendent pas compte de la nouvelle fabrication que la Rhodiaceta allait entreprendre.

L'usine Nylon est équipée en services généraux : eau, vapeur haute et basse pression et force motrice, fournis par l'usine acétate. Pour le matériel, il manquait encore le métier permettant l'étirage du fil après filature ; ce premier métier avait été commandé aux Américains, métier de 144 broches construit par Whiting Machine Works dans le Massachusetts, avec les moulins nécessaires. Commandé en juillet 1939, il arriva dans Lyon occupée, et fut monté en mars 1941. Le 7 mai 1941 l'usine produisit le premier fil nylon ; elle en fabriqua 10 tonnes durant l'année 1941. (cf. plan de l'usine ci-dessous)

Tout au long de la guerre, les ingénieurs de la Rhodiaceta, privés de leur soutien américain, traduisent les plans d'origine, cherchant la correspondance entre les normes américaines et les normes françaises, en particulier pour le choix des métaux. L'étude en fut longue et difficile ; quant aux mises au point des fabrications, ils durent les inventer par eux-mêmes.

[illegible]

Les bâtiments de l'usine seront construits pendant les années de guerre, de 1941 à 1945, très lentement à cause des difficultés pour se procurer les matériaux nécessaires : aciers, ciment, matériaux de construction divers, etc. Des bâtiments annexes seront ajoutés, comme un magasin général, et une annexe pour le matériel de dissolution du sel 66 que Rhône-Poulenc fournissait en poudre.

A partir de 1945, c'est le Bureau d'Etudes du département Nylon qui assure la construction de tout ce qui est nécessaire à l'augmentation des moyens de production dans tous les domaines, ainsi que l'extension d'un Service Recherches spécial au Nylon. Pour ce service de Recherches, on monta d'abord un bâtiment léger, puis en 1944 un deuxième, réservés tous les deux aux recherches chimiques ; puis on créa un atelier pour assurer l'entretien général de l'usine, comprenant un matériel très moderne de mécanique, chaudronnerie, soudure et forge. Enfin en 1948, on édifia un grand bâtiment pour loger les laboratoires dans une aile, et un atelier de demi-grand de recherches textiles, dans l'autre. Pour parfaire la présentation de cet ensemble de bâtiments, il faut parler de la création d'un jardin suspendu avec pelouses, arbustes, fleurs et miroirs d'eau, que l'on pouvait admirer en particulier depuis la terrasse située devant le restaurant au 4^{ème} étage. Peut-être faut-il voir dans cet effort de décoration florale l'influence de l'expérience américaine.

L. Pranal avait obtenu de Du Pont l'autorisation de céder des brevets du nylon à certaines filiales de la Rhodiaceta en Europe, qui devenaient ainsi des sous-licenciés, sans que Du Pont ait à intervenir. Trois nouveaux centres furent créés : le 1^{er} avril 1950 la Rhodiaceta passa un accord avec la Société de la Viscose Suisse, le 21 décembre 1951 avec la SAFA en Espagne à Blanez, et le 26 avril 1954 avec la Fabelta de l'Union chimique belge des textiles artificiels à Swijnaarde près de Gand. Elle souhaita créer une usine au Brésil, en complément de l'usine d'acétate. Mais le Brésil n'étant pas en Europe, Du Pont dut être présent aux négociations. L'accord fut conclu le 4 janvier 1954.

Tout le matériel de ces dernières installations fut étudié et construit avec le bureau d'études de Lyon-Vaise, et la Rhodiaceta leur fournit un matériel restreint de filature, comme les Américains avaient fait pour la Société à l'origine. Dans l'accord conclu avec les filiales, celles-ci s'engageaient à réaliser la partie chimique du sel Nylon.

4.2.8. La réussite de la société Rhodiaceta dans les années 1930

A partir de 1930, la Rhodiaceta arrête les investissements, qui ont été considérables depuis sa création en 1922. A cette première phase d'investissement succède celle du remboursement et de l'apurement des dettes. La Rhodiaceta commence à verser des dividendes à ses sociétés fondatrices, les 6% statutaires dès 1934, puis les versements deviennent plus importants à partir de 1936.

La société fut peu touchée par la crise de 1930, car c'était une industrie nouvelle. Ses ventes augmentèrent régulièrement pendant toute la décennie. Son

ascension fut néanmoins ralentie pendant la crise de 1937, marquée par la baisse de la production des usines.

Tableau 3 : Vente de fil et fibre : rayonne et fibranne (en tonnes)					
Année	France Lyon Roussillon	Italie Pallanza	Allemagne Fribourg	Etats-Unis Waynesboro	Brésil St-André
1932	1 300	336	1 344	816	
1933	2 040	900	1 548	1 272	
1934	2 463	972	2 688	1 764	
1935	3 042	1 572	2 136	3 240	756
1936	3 436	1 284	3 192	4 608	1 164
1937	3 157	1 848	3 792	4 560	1 392
1938	2 893	1 440	4 032	6 096	1 437
1939	3 197				

(D'après P.Cayez p.133)

L'usine d'acétate du Péage fournit un millier de tonnes en 1931, et 5 000 t en 1939. Les usines de Vaise et Roussillon produisent le fil. Roussillon fabrique du fil écru et du fil teint, puis les variétés Albène, Nérane, Océane et Ténégrine qui apparaissent entre les années 1929 et 1932. Leur succès fait reculer la production de fil écru. En 1938 démarre la fabrication de la fibranne dont l'avantage est de se mélanger facilement aux autres fibres.

Tableau 4 : Evolution des ventes (en %)					
Année	Ecru	Teint	Albène	Fibranne	Divers
1933	51,17	12,35	36,48		
1939	40,53	22,25	25,24	11,48	0,50

(D'après P.Cayez p.134)

Les coûts de production se répartissent de façon à peu près égale entre les salaires, les matières premières, les frais de production que sont les dépenses en

énergie, vapeur, et eau, et les frais de charges que constituent le conditionnement et la commercialisation.

Tableau 5 : Coûts de production en 1939 (en %)				
	Salaire	Matières premières	Frais de production	Frais de charges
Rayonne	23,37	23,33	24,82	28,48
Fibranne	10,31	33,27	27,96	28,46

(D'après P.Cayez p.135)

Au début des années 1930, la société exploite ses brevets, mais n'en dépose presque pas : on en dénombre trois par an seulement jusqu'en 1935. A partir de cette date, où la Rhodiaceta commence à encaisser des bénéfices, elle augmente rapidement son rythme de dépôt : on en compte 14 en 1937.

Les filiales étrangères de la Rhodiaceta constituées à la fin des années 1920 connurent des débuts difficiles, coïncidant avec la crise. La SUCRP va soutenir financièrement et dans les négociations avec les entreprises concurrentes à l'étranger, les besoins de ces filiales. Elle intervient en Allemagne où la DAR se heurte à l'hostilité de l'I.G.Farben ; elle parvient à la fin des années 1930 à régler les conflits avec les chimistes allemands. En Italie, la filiale connaît des pertes limitées, la SUCRP avance les sommes nécessaires en 1930 et 1932, et à cette date la situation est rétablie,

Seule la filiale suisse connut un échec. Les pertes s'accumulant, la SCURP constatait en 1938 : « Au bout de dix années de fonctionnement de cette convention, les ventes en Suisse sont restées sensiblement stationnaires et ne permettent pas d'envisager la construction d'une usine. » La convention fut résiliée le 31 décembre 1939. Cet échec fut unique.

Aux Etats-Unis, Du Pont de Nemours verse les redevances prévues à partir de 1929, mais Du Pont Rayon ne verse pas les 25% de bénéfices que Rhodiaceta devait recevoir. L'entreprise avait dû investir plus que prévu, la production s'était développée moins vite qu'escompté et elle devait verser un intérêt de 6% cumulatif en cas de perte au capital investi, qu'elle ne réglait toujours pas en 1936. La Rhodiaceta ne parvenait pas à obtenir une rémunération réelle des brevets concédés.

Malgré ces quelques déboires, la SUCRP poursuit ses projets d'expansion. En 1938, elle conclut un accord avec l'industriel brésilien Matarazzo pour la fabrication de la viscose au Brésil: le marché se partagera entre Nouvelle Viscose et Companhia brasileira de Sedas Rhodiaceta pour 55%, et Matarazzo pour 45%. Ce projet de

viscose qui devait relayer le marché de l'acétate en recul relatif au Brésil ne fut réalisé qu'après la seconde guerre mondiale.

La Rhodiaceta, durant cette décennie, s'engage dans des ententes et des conventions textiles. En mai 1929, une première réunion pour former une entente a lieu entre la Société de Soie artificielle de la Tubize (à Bruxelles), l'Aceta g.m.b.H. (à Berlin), Rhodiaceta et la DAR dans le but de stabiliser les prix de la viscose. Un premier accord théorique est conclu, mais non observé. Les difficultés économiques poussent les industriels au rapprochement, et le 11 janvier 1932 l'Entente réunit à Berlin Tubize, l'Aceta, Rhodiaceta et Chatillon, une société italienne, pour établir un contingentement et des prix réglementant le marché de la viscose, de la soie au cuivre et de l'acétate de cellulose. Un accord pour dix ans est conclu le 12 octobre 1932 entre Rhodiaceta et Aceta où le partage du marché allemand était de 60% pour la Rhodiaceta et 40% pour Aceta. En novembre 1934, une convention est signée avec Chatillon répartissant le marché italien selon les quantités vendues : jusqu'à 100 000 kg/mois, Rhodiaceta a droit à 62% du marché, et Chatillon 38% ; entre 100 000 kg et 200 000 kg les parts sont de 68% et 32% ; au-delà de 200 000 kg les parts s'élèvent à 65% et 35%.

Ses exportations et la production de ses filiales donnèrent à la Rhodiaceta une position internationale forte, à cette époque. Pour la SUCRP, la réussite de ses filiales et les participations étrangères modifièrent l'origine de ses bénéfices : la part des revenus des placements externes augmenta rapidement : 16,30% en 1935, 28,30% en 1936, 39,80% en 1937, 44,90% en 1938, 40% en 1939. Ainsi se concrétisait la réussite de la Rhodiaceta et de ses filiales. Quant à la SUCRP, elle ajoutait à ses fonctions industrielles une fonction financière.

5. Conclusion : la SUCRP et la Rhodiaceta de 1922 à 1938, émergence d'un groupe chimique de rayonnement international.

Durant cette quinzaine d'années qui s'étend entre 1922 et la guerre, quel immense chemin parcouru, à la fois pour la société-mère, la SCUR, et pour sa filiale, la Rhodiaceta.

La SCUR a fusionné avec les Etablissements Poulenc, devenant la SUCRP, doublant son volume d'activités et son importance, particulièrement au point de vue international. Elle a réussi cette fusion, grâce à une restructuration énergique et efficace des parts des deux sociétés. Elle s'est fait une place parmi les grands de la pharmacie en Europe, par la qualité de ses recherches qui ont fait l'objet de tous ses soins. Elle a réorganisé ses équipes de recherche, les rassemblant dans les deux centres historiques, de St-Fons et de Vitry-sur-Seine, et leur donnant des moyens importants et du personnel qualifié; elle assure leur collaboration avec ses laboratoires de recherches étrangers, et spécialement avec sa filiale May and Baker qu'elle a restructurée et développée. La SUCRP a créé une nouvelle filiale en Argentine, a investi largement dans ses filiales existantes, britannique d'abord, avec

la nouvelle usine de Dagenham qu'elle a dotée de laboratoires de recherches pharmaceutiques performants, italienne ensuite en rachetant l'Instituto nazionale de Chimiotherapia, et a pris une participation dans la Société Chimie et Atomistique et sa filiale médicale Théraplix.

Elle a pu mener à bien cette politique grâce au dynamisme, aux qualités techniques et commerciales, aux talents de chercheurs, et d'organiseurs de l'équipe de direction qu'elle a su se constituer, dont on retient en particulier la personnalité d'un Nicolas Grillet. Elle a su maintenir au sein de sa direction un équilibre entre les « techniciens » ou « industriels » et les « banquiers » ou « financiers ».

Elle a enfin largement investi dans une filiale textile, la *Rhodiaceta*, qui s'est montrée aussi dynamique que les deux maisons-mères qui sont à son origine, le CTA et elle-même. En dix ans d'investissements et de travaux, la Rhodiaceta a monté deux usines de filature de l'acétate, l'une à Roussillon, l'autre à Lyon-Vaise, une usine d'acétol au Péage de Roussillon, acheté les brevets du nylon et démarré l'usine Nylon de Lyon-Vaise ; elle a vendu ses procédés de fabrication de l'acétate à des sociétés étrangères en même temps qu'elle prenait des participations dans ces sociétés: en Allemagne où elle crée la DRAG à Fribourg-en-Brisgau, en Italie avec la Societa Rhodiaseta Italiana où sont montées les usines de Pallanza et Villadossola ; au Brésil.

Les deux sociétés, à la veille de la guerre, sont en bonne santé financière. Elles connaissent chacune des bénéfices, et l'une comme l'autre n'ont pas ou plus de dettes à long terme. On peut parler de réussite industrielle, autant de la part de la SUCRP que de la Rhodiaceta.

Notes

- (1) Cayez (P.), 1989, *Rhône-Poulenc 1895-1975* A. Colin collection « Histoire de l'Entreprise », 343 p.
- (2) Silhol (M.), 2001 *Les débuts de la soie artificielle* Association Régionale des Anciens du Groupe Rhône-Poulenc – Bulletin d'information, n° 39
- (3) Menais (G.P), 1958, *Géographie industrielle de Lyon* Hachette collection « Bibliothèque des Guides Bleus » 315 p.
- (4) Cayez (P.), *op. cit.*
- (5) Cayez (P.), *op. cit.*
- (6) Cayez (P.), *op. cit.*
- (7) Kievitch (M.), 2002, *Société Rhodiaceta – Courte histoire de l'usine de Lyon-Vaise* in Association régionale des anciens du groupe Rhône-Poulenc Bulletin d'information, n° 41
- (8) Antikow (P.) et Buisson (F.), 2011, *Histoire de la chimie lyonnaise – 2^{ème} partie* in Bulletin des anciens et amis du groupe Rhône-Poulenc, n° 59
- (9) Qui fabrique en France au début du XX^{ème} siècle de la soie artificielle ?
A Givet dans les Ardennes est créée en 1902 « La société de la Soie Artificielle » qui reprend le procédé de fabrication au cuivre, fournissant 120 kg par jour de fil artificiel dès 1904.
En 1903 naît à Arques-la –Bataille un groupe concurrent, utilisant le procédé « viscose », « La société Française de la Viscose », présidé par E. Carnot. Le groupe « viscose » se développe et comprend outre La société française de la viscose, la Société Ardéchoise de la Viscose et la Société française des Crins Artificiels. En 1910, le procédé « viscose » tend à s'imposer dans le domaine de la soierie artificielle.
En 1911, les deux groupes « cuivre » et « viscose » concluent un accord pour organiser la commercialisation de leur production, et contrôler le marché de la soie artificielle. Ils fondent ainsi le Comptoir des Textiles Artificiels (ou CTA).
- (10) Héraud (A.), 1957, *Rhodiaceta* Aubin, 214 p.
- (11) Laferrère (M.), 1992, *Rhône-Poulenc face à la crise textile* Problèmes de géographie des textiles 6
- (12) Héraud (A.), *op. cit.*
- (13) Cayez (P.), *op. cit.*
- (14) La loi de 1934 qui interdisait l'emploi du mot « soie » pour désigner des fils qui ne sont pas composés exclusivement de produits des insectes séricigènes a obligé la Rhodiaseta à modifier sa raison sociale en Société Rhodiacéta. Elle fut plus tard connue sous le nom de Rhodia.
- (15) Cayez (P.), *op. cit.* p. 83-84 et 90
- (16) Lindner (S. H.), 2010, *Au cœur de l'IG Farben L'usine chimique de Hoechst sous le Troisième Reich* Les Belles Lettres 414 p
- (17) Héraud (A.), *op. cit.* p. 39
- (18) Héraud (A.), *op. cit.* p. 51
- (19) Antikow (P.) et Buisson (F.), *op. cit.* p. 9-10

- (20) Le livre d'Antonin Héraud cité ci-dessus donne des explications techniques très détaillées sur les installations générales des usines de Roussillon, du Péage et de Lyon, ainsi que sur le matériel utilisé et sur toutes les modifications apportées à celui-ci au cours des années 1930 à 1955.
- (21) Cayez (P.), *op. cit.* p.99
- (22) Héraud (A.), *op. cit.* p. 149
- (23) Cayez (P.), *op. cit.* p. 106
- (24) Michel (J.M.), 2006, *Contribution à l'histoire industrielle des polymères en France* Société chimique de France
- (25) Cayez (P.), *op. cit.* p. 135
- (26) Rhodiaceta (Revue trimestrielle d'information interne de la société Rhodiaceta), 1966, *L'usine textile Nord*, numéro spécial consacré à l'usine de nylon de Lyon-Vaise 4

CHAPITRE II

La guerre et l'expansion des années 1945-1961

CHAPITRE II LA SOCIETE DES USINES CHIMIQUES RHONE-POULENC ET LA SOCIETE RHODIACETA DE 1939 A 1961 : LA GUERRE ET L'EXPANSION DES ANNEES 1945-1961

La seconde guerre mondiale étant déclarée en septembre 1939, la situation des industries, en particulier des industries chimiques, se trouve complètement modifiée par rapport à celle qu'elles ont connue de 1914 à 1918. Après la défaite, elles ne sont plus appelées à fournir un effort de guerre et participer à la Défense nationale, mais à contribuer à aider le pays à survivre malgré l'occupation, à maintenir leurs activités en échappant à la mainmise de l'occupant.

1. La SUCRP et la Rhodiaceta pendant la seconde guerre mondiale

La SUCRP a-t-elle ralenti sa production pendant la guerre ? Le chiffre d'affaires des années de guerre montre que les deux premières années, la société maintient à peu près son activité. Le déclin commence véritablement en 1942, et en 1944 le chiffre d'affaires est à peine supérieur à celui de 1928. Il n'est que de 32,30% de celui de 1939.

Tableau 6 : Chiffre d'affaires de la SUCRP de 1939 à 1944		
Année	Chiffre d'affaires	Pourcentage de la baisse par rapport à l'année précédente
1939	560 856 400 F	
1940	466 959 750 F	- 16,74
1941	444 239 390 F	- 4,86
1942	335 930 900 F	- 19,55
1943	288 845 700 F	- 18,82
1944	180 743 500 F	- 37,40

(D'après P.Cayez p. 141)

Les productions de la Rhodiaceta diminuèrent tout autant, mais de façon plus contrastée.

Tableau 7 : Production textile de 1939 à 1944 (en tonnes)			
Années	Acétate (Péage)	Fibre (Vaise)	Fibre (Roussillon)
1939	4 962	2 588	1 451
1940	4 675	2 857	1 391
1941	4 099	2 713	1 700
1942	3 114	1 885	1 395
1943	3 395	2 128	1 508
1944	2 287	1 250	1 169

(D'après P.Cayez p. 141)

La production de fibre se maintient pendant les années 1940, 1941, 1943 à un niveau à peine inférieur à celui de 1939. En effet, les fibres artificielles remplacent les fibres naturelles qu'on ne peut importer.

Les effectifs de la SUCRP et de la Rhodiaceta baissèrent en raison de la guerre : les prisonniers, déportés, travailleurs du STO, et engagés dans les formations militaires représentent 568 personnes pour la SUCRP, sur les 4 642 salariés de la société en 1939 ; tandis que le personnel de la Rhodiaceta passe de 3 400 personnes en 1939 à 2 780 en 1944. Les effectifs des filiales étrangères évoluèrent de façon différente selon les pays. En Allemagne, la DRAG, soumise à l'effort de guerre allemand, passa de 2 600 employés à 1 100.

Les premières années de guerre furent pour les deux sociétés des périodes *d'investissements, et de relance de la recherche*. Les dépôts de brevets, par exemple, se multiplièrent pendant cette période: on en compte 295 entre 1940 et 1944, avec un creux important en 1940, alors qu'ils ne furent que 174 de 1931 à 1939. Cette activité intense peut sembler paradoxale, mais fut la façon dont cette entreprise à la direction dynamique et créative réagit aux difficultés et aux opportunités apportées par la guerre.

La SUCRP : dans le domaine de la pharmacie, la société va s'investir dans la culture et la fabrication de la *pénicilline*. En décembre 1942, son directeur scientifique, Robert Meyer, signale une coupure de journal suisse décrivant les résultats obtenus en Grande-Bretagne en 1941 dans le traitement des maladies infectieuses par la pénicilline, substance sécrétée par un champignon dont la souche avait été isolée par Sir Alexander Fleming. Les pharmaciens de la SUCRP trouvent à l'institut Pasteur la souche originale du *Penicillium notatum* et entreprennent sa

culture à Vitry-sur-Seine. Dès octobre 1943, les premières doses de pénicilline (quelques 40 mg !) furent produites et apportées aux hôpitaux. Ces fabrications artisanales dureront jusqu'à la Libération.

Les Américains, de leur côté, ont de l'avance. Fin 1941, « ils lancent le « programme antibiotique » et 20 sites spécialisés dans la fermentation sont désignés pour industrialiser cette production. Quatre sociétés sont retenues pour y participer : dans les années 50, ce seront les « grands » de l'antibiothérapie. La filiale May and Baker de Rhône-Poulenc en fait partie. » (1) Grâce à ce programme, en 1945 les Américains possèdent des établissements capables de produire la pénicilline de façon industrielle, et d'obtenir un médicament pur, efficace et simple d'emploi. Pour arriver à ce résultat, ils ont maîtrisé la technique de fermentation « en profondeur » ainsi que les procédés d'extraction et de purification.

En 1942, la SUCRP met au point le 2339 RP, le *premier antihistaminique*, fruit de ses recherches menées dans les années 1930. Elle poursuit ses investigations sur la famille des phénothiazines, qui lui permettront de mettre au point en 1952 la chlorpromazine (Largactil), le *premier neuroleptique* du monde.

La chimie va fournir des produits de remplacement, telle la saccharine, ancienne fabrication de la société, qui représentera dès 1941 21% de ses ventes. Les *plastiques* seront fabriqués jusqu'en 1942, tandis que les années suivantes leur production sera réduite à 20% du niveau de 1939, faute de coton. Ce sont des thermoplastiques à base d'acétate de cellulose : Rhodoïd en feuilles, Rhodialine en film et résine, Rhodialite en poudre. Enfin, un nouveau produit, les *résines polystyrolénique et vinylique*, fabriquées à partir d'acétate de vinyle, auront de nombreuses applications : le cuir synthétique, les semelles et talons de chaussures, l'imperméabilisation des tissus et cartons, la construction électrique, les vernis et colles...

Une toute dernière production chimique a vu le jour pendant la guerre : pour permettre la fabrication du nylon par la Rhodiaceta, la SUCRP construisit une usine de *sel N, intermédiaire du nylon* à St-Fons : c'est l'usine de Belle-Etoile, qui démarra ses activités en 1943.

Par contre, la société voit ses exportations chimiques s'effondrer : elles représentaient 25% de sa production en métropole dans les années 1930 à 1939, elles ne seront plus que 7,37% en 1941, 7,72% en 1942, 11,03% en 1943, 8,57% en 1944 et 1,98% en 1945.

La Rhodiaceta : la guerre fut pour elle une période d'investissements importants. Après une pause de ceux-ci une fois terminé le lancement des activités de production et de filature d'acétate, ils reprirent avec la mise en route de la fabrication du fil nylon.

Tableau 8 : Les investissements de la Rhodiaceta de 1939 à 1945			
Année	Investissements (en francs)	Chiffre d'affaires (en francs)	Part des investissements dans le CA (en %)
1939	1 589 488	152 455 600	1,04
1940	3 468 849	205 278 800	1,69
1941	21 502 139	254 837 000	8,43
1942	24 615 083	211 669 700	11,63
1943	30 636 136	277 770 900	11,03
1944	21 050 580	321 452 849	6,54
1945	44 626 183	365 747 800	12,20

(D'après Cayez p.318)

Un effort d'investissement de 11% du CA en 1942 et 1943 et même 12% en 1945 correspond à la construction de l'usine de nylon et à sa fabrication à partir de mai 1941. Au fil nylon s'ajouta en juillet 1941 la production du premier crin pour brosse, en janvier 1942 du premier crin de pêche. En 1944, la production de fil nylon s'élevait à 50 tonnes. Ces premières réalisations, ces démarrages de nouvelles productions permirent à la Rhodiaceta d'être en bonne position à la fin de la guerre.

La question des filiales étrangères se posa dès le début de la guerre et pendant cinq ans. La SUCRP ne put toucher les revenus qu'elles lui apportaient : ceux-ci étaient de 40 027 523 F en 1939, ils baissèrent à partir de 1940 pour n'être plus que de 14 973 468 F en 1944. Le plus inquiétant fut que nombre de filiales furent séquestrées. En Italie, les sociétés Farmaceutica et Rhodiaseta italiana avaient été mises sous séquestre et la Banca d'Italia était détentrice des titres. Montecatini y avait fait de son côté des augmentations de capital, unilatéralement, prenant ainsi le contrôle majoritaire des sociétés.

En Grande-Bretagne, les biens ennemis furent mis sous séquestre: cela s'appliqua à la France occupée dès le 17 juin 1940, et à la France non occupée le 10 juillet 1940. Ainsi les actions de Rhône-Poulenc dans May and Baker furent confisquées et mises au nom du custodian Mr Roberts, lui-même chargé de percevoir les dividendes. On nomma un nouveau directeur. La SUCRP craignit que le custodian revendît les actions à des tiers. Mais un accord fut conclu pour que toute cession d'actions se fasse à la société.

Aux Etats-Unis, l'Office of Alien Property séquestra les brevets de Rhône-Poulenc en 1942.

En France même, la SUCRP subit des pressions très fortes de la part de l'I.G.Farben. Il faut rappeler brièvement le contexte dans lequel cette confrontation a lieu. Les deux interlocuteurs sont parfaitement inégaux : à la petitesse de la firme française s'oppose la puissance de la chimie germanique. Par ailleurs, les chimistes allemands veulent régler des comptes avec le chimiste français, comptes qui remontent au règlement de la guerre en 1918. Enfin, les relations entre les sociétés chimiques sont multiples et intenses : on négocie des ententes, on échange des brevets, on engage des participations croisées.... Les dirigeants et les ingénieurs de chaque société ont l'habitude de se rencontrer, et fait plus important, les représentants de la SUCRP et de Rhodiacta s'entendent particulièrement bien avec leurs homologues allemands dans une appréciation réciproque.

Dans ce contexte, la SUCRP va essayer de défendre son indépendance vis-à-vis de l'I.G.Farben. Le 30 décembre 1940 est signée une convention entre la SUCRP et Bayer. Par celle-ci, Rhône-Poulenc reconnaît la fabrication de produits découverts par les sociétés constituant l'I.G.Farben, et l'utilisation par Spécia de la marque Aspirine, toujours propriété de Bayer. La SUCRP s'engage donc à verser 5% des ventes en France et aux colonies d'un groupe de 7 médicaments à Bayer. Les accords de 1925 sont dénoncés ; en conséquence, Spécia doit verser unilatéralement 5% des ventes de 14 produits, et 10% sur 9 produits dont l'Aspirine que Bayer cesse en échange de vendre en France. Puis la SUCRP et Spécia durent s'engager à ne pas vendre des produits pharmaceutiques « similaires » à ceux vendus par Bayer. En réalité, par des négociations habiles, les produits similaires furent limités aux produits originaux inventés par Bayer.

Enfin Bayer demanda à l'automne 1941 à entrer dans le capital de la SUCRP, en proposant en échange de cesser de vendre en France ses matières actives. Le conseil d'administration de la SUCRP refusa absolument le 28 novembre 1941. En échange, la SUCRP négocia et dut accepter un accord signé le 19 février 1942 par lequel une filiale commune serait créée entre Bayer et la SUCRP, filiale qui exploiterait les anciens brevets de Bayer, et parmi les nouveaux ceux qui ne seraient pas retenus par Spécia. C'est alors que par une augmentation de capital de Théraplix, société appartenant à la SUCRP, celle-ci fut dorénavant détenue pour 49% par la SUCRP, 49% par Bayer et 2% par Faure-Beaulieu, Français ami des dirigeants de Bayer, qui avait servi d'intermédiaire entre Bayer et la SUCRP,. Il fut spécifié dans l'accord que la part de Faure-Beaulieu resterait toujours entre les mains françaises.

Au total, Rhône-Poulenc conservait l'indépendance de son capital, et c'était l'essentiel. Ce fut possible grâce à la « haute considération dont jouit auprès de l'industrie chimique allemande Nicolas Grillet, et à la diplomatie souple et efficace de MM. Marcel Bô et François Barral » comme l'exprima le président du conseil d'administration de la SUCRP à la suite de cette négociation. (2)

Le sort de la filiale allemande de la Rhodiaceta, la DRAG à Fribourg-en-Brisgau restait encore à régler. Le ministre de l'économie de l'Allemagne exigea que la participation allemande au capital de la filiale soit de 51%. La Société de Participation industrielle fut dissoute et les actions transformées en titres de la DRAG. L'opération traîna en longueur, en juillet 1942 les actions n'étaient pas encore transformées. Le directeur de l'usine, M. Linneman fut nommé administrateur. Celui-ci était un francophile. Il employa pendant les hostilités des prisonniers français puis des requis du STO, et les témoignages sur son attitude furent toujours élogieux.

2. Les années d'après-guerre de 1945 à 1950

A la fin de la guerre, la première nécessité pour la SUCRP fut de se défaire des accords imposés par l'I.G.Farben et Bayer. Et l'ordonnance de spoliation n°5 du 12 octobre 1945 déclara nulle l'augmentation de capital Théraplix. Une deuxième nécessité fut de récupérer les redevances et dividendes dont la guerre avait empêché le versement, et qui étaient dus par neuf filiales et huit sociétés licenciées. La récupération fut longue car elle dépendait d'accords gouvernementaux et du règlement des problèmes des changes. En effet, les sommes dues étaient en francs, en escudos, en dollars, en livres, en francs suisses, etc.

L'activité reprit en France lentement. Le chiffre d'affaires de la SUCRP ne retrouva le niveau de 1939 qu'en 1951, et par à-coups. Elle porta tous ses efforts sur l'investissement qui connut des taux exceptionnels de 1946 à 1949. Elle embaucha ; ses effectifs augmentèrent jusqu'à atteindre 7 229 personnes en 1950, et elle renforça son encadrement. Son matériel avait considérablement vieilli pendant la guerre, était usé, n'avait pu être rénové. Les matériaux manquaient. Le rétablissement du potentiel industriel ne fut réel que fin 1949. De nouvelles productions d'un intérêt majeur furent mises en route dans ces années d'après-guerre, en particulier la production industrielle de la pénicilline et les recherches dans le domaine des antibiotiques. L'effort de reconstruction fut financé par ses fonds propres, aidé puissamment par les rentrées des dividendes et redevances extérieurs. De plus, de 1945 à 1950 la SUCRP pratiqua trois augmentations de capital qui le portèrent de 210 500 000 F à 3 157 500 F. Un emprunt obligataire de 300 millions de F fut souscrit en 1947, et en 1948 la société demanda un crédit de 650 millions de francs au Crédit National qui devait lui permettre d'investir pour la fabrication de la pénicilline et de la streptomycine.

Le chiffre d'affaires de la Rhodiaceta dans les premières années de l'après-guerre ne nous est pas connu. On sait seulement que les bénéfices de 1945 à 1949 ne seront dus qu'aux revenus extérieurs, redevances et dividendes. Elle fait peu appel au marché financier. Elle porte son capital par paliers de 150 millions de francs en 1941 à 800 millions, puis 1,2 milliard de francs fin 1950, par une souscription de 120 millions et surtout par l'incorporation de réserves.

Tableau 9 : Le capital de la Rhodiaceta de 1945 à 1950	
1941-1942	150 MF
Octobre 1948	170 MF
Janvier 1950	289 MF
Mai 1950	600 MF
Octobre 1950	800 MF
Décembre 1950	1 200 MF

(D'après A.Héraud)

La Rhodiaceta poursuit l'effort d'investissement qu'elle avait pratiqué pendant la guerre, et embauche assez largement ces années-là. L'effectif employé passe de 2 780 personnes en 1944 à 4 800 en 1950. Elle concentre tous ses moyens pour mettre au point les procédés de filature du nylon, qu'elle a été obligé d'inventer seule pendant les années de guerre, Du Pont de Nemours n'ayant pu garder des contacts avec elle. En 1944, l'usine nylon produisit discrètement 50 tonnes de fil, ainsi que des crins (pour le fil de pêche, la brosse) 300 personnes y travaillent. Les Allemands qui avaient découvert le fil Perlon risquaient d'être intéressés par les qualités du fil nylon. Mais ils ne montrèrent pas de vraie curiosité envers les fabrications de l'usine de Vaise, malgré l'intérêt que représentait dans l'économie de guerre l'usage du nylon, pour la fabrication des toiles de parachutes par exemple. L'usine poursuivit également sa fabrication de fil d'acétate.

La guerre mit l'usine de Lyon-Vaise à l'épreuve ; heureusement celle-ci échappa de peu aux bombardements des Alliés sur Vaise en 1944. Cependant, l'économie de survie dura près d'une décennie, et ce n'est qu'en 1948 que la production retrouva son niveau de 1939 de 2600t/an de fil d'acétate. Durant les années 1945 à 1950, on s'appliqua à perfectionner le matériel de filature du nylon. Deux missions aux Etats-Unis en 1947 et en 1952 apportèrent des renseignements précieux. Un nouveau métier fut élaboré constituant un prototype. Le premier métier complet fut installé en 1943, un deuxième en 1944, quatre nouveaux étaient mis en route en mai 1950, deux supplémentaires en novembre 1950, quatre de plus installés entre mai et novembre 1952, et deux encore en mai 1953. C'est donc 16 métiers qui tournent en 1953.

Des améliorations dans les ateliers sont apportées grâce à la ventilation découverte chez les Américains : tous les métiers seront ventilés, et surtout on amène la ventilation dans l'atelier d'étirage, ce qui apporte un changement radical.

Cet atelier comporte en 1953 68 métiers, soit 9 576 broches. L'atelier de moulinage a 147 moulins, soit 74 088 fuseaux. Ces quelques chiffres donnent une idée du développement de l'usine nylon depuis sa création en 1940.

3. 1950-1960 : la décennie de tous les succès industriels pour la SUCRP et la Rhodiaceta

En 1950, Rhône-Poulenc retrouve son niveau de production de 1939, et reprend ses exportations vers l'étranger. A partir de cette date, l'entreprise connaît une croissance très rapide, particulièrement la Rhodiaceta qui rattrape en 1960 le chiffre d'affaires de la SUCRP. Nous allons suivre séparément l'évolution des deux sociétés.

3.1. Le développement continu de la SUCRP

La chimie se développa en France à cette période plus vite et plus fort que le reste de l'industrie, et la SUCRP fit mieux que l'ensemble des industries chimiques. Sa croissance lui permit de tripler la valeur de sa production en 10 ans.

Qui sont alors les *responsables* de la SUCRP et de sa croissance ? Nous avons des renseignements épars sur ce sujet dans la documentation existante, et avons reconstitué aussi bien que possible la succession des présidents et directeurs généraux. (3)

La personnalité marquante de cette période des années 1950 à la tête de la SUCRP est Marcel Bô. Dans la décennie précédente il faisait un tandem avec *Nicolas Grillet* (1871-1947) son directeur général. Celui-ci est un ancien élève de « l'Ecole Centrale lyonnaise pour l'industrie et le commerce », promotion 1890. Il entre à la SCUR en 1894. Nous avons vu son rôle important dans la restructuration de la société à cette époque. Il fut un directeur des fabrications techniques remarquable, qui sut se faire apprécier de ses principaux concurrents, en particulier allemands. En 1917, il entre à la direction générale, est administrateur –délégué en 1921, directeur général en 1926, à nouveau administrateur-délégué en 1928. Pendant la guerre, il est directeur-général, et le restera jusqu'en 1947, année de son retrait de la société. *Marcel Bô*, (1892-1968) ancien élève de l'Ecole polytechnique (X 1910) est un ingénieur militaire des poudres. Il entre à la SCUR en 1920, et devient le premier directeur général de la Rhodiaceta.

Tableau 10 : Les principaux dirigeants de la SUCRP de 1915 à 1961, puis de Rhône-Poulenc SA				
Année	Président	Vice-président	Administrateur- délégué	Directeur général
1909 à 1917	?			Henri Sévène
1915 à 1935	Eugène-Henri Boyer			
1921			Nicolas Grillet	
1926				Nicolas Grillet
1928			Nicolas Grillet	
1928 à 1940			Georges Roché	
1934				Marcel Bô DGA
1935 à 1959	François Albert-Buisson			
1936 à 1953				Marcel Bô
1953 à 1959		Marcel Bô		Marcel Bô
1941				Nicolas Grillet
1943			Nicolas Grillet	
1959 à 1963	Marcel Bô			Régis Payan
1961			Régis Payan	
1963				Louis Clouzeau
1961 à 1976		Ennemond Bizot		
1963 à 1964			Pierre Lombard	
1963 à 1973	Wilfrid Baumgartner		Pierre Lombard ?	Wilfrid Baumgartner

En 1934, il accède à la direction de Rhône-Poulenc comme directeur-général-adjoint et devient directeur-général en 1948. En 1950, il est administrateur-délégué, et nommé vice-président en 1953 avant d'être président de Rhône-Poulenc de 1959 à 1963, date à laquelle il prend sa retraite, pour raisons de santé. Il fut vice-président de l'Union des industries chimiques et membre de la Commission du Plan. C'est lui le responsable du développement industriel de la société pendant cette période, son président étant davantage une personnalité du monde politique et des affaires qu'un industriel. En effet, *François Albert-Buisson* (1881-1961) est docteur en pharmacie, et docteur en droit. Il est le créateur de la société Thérapiex, via Chimie Atomistique. Il est administrateur des Etablissements Poulenc Frères, et le reste après leur fusion avec la SCUR. Il est président du tribunal de Commerce de Paris, directeur de cabinet au ministère des Finances, maire d'Issoire dont il est originaire et sénateur du Puy-de-Dôme. Membre de l'Académie des Sciences morales et politiques, il est élu le 3 mars 1955 à l'Académie française. Il ne se retire qu'à 78 ans, un an avant sa mort, de son poste de président. Ses multiples centres d'intérêt ne lui permettent pas de diriger l'entreprise en plein développement qu'est la SUCRP.

C'est donc Marcel Bô, qui après avoir présidé aux débuts particulièrement prometteurs de la Rhodiaceta, est depuis 1934 à la direction générale de la SUCRP, et aux commandes de la société à partir de 1936. Il va montrer encore pendant cette décennie 1950-1960 toutes ses qualités de chef d'entreprise efficace et énergique, développant des projets porteurs d'innovations pour la société. C'est sous sa direction que la SUCRP prend véritablement son essor.

La société va développer sa branche pharmaceutique qui connaîtra de grands succès grâce aux antibiotiques, s'intéresser aux produits pour l'agriculture, démarrer les fabrications des silicones, et participer au développement industriel des textiles et des plastiques synthétiques.

3.1.1. La SUCRP Investit et développe ses laboratoires de recherches

Pour remplir ce vaste programme, la société *investit* massivement. Deux productions bénéficièrent en priorité de ces investissements, les produits pharmaceutiques, et la chimie du pétrole, et plus modestement les matières plastiques. De 1947 à 1952, les investissements se montèrent à 554 MF en 1947, puis 1 283 MF, 2 159 MF, 2 650 MF, 3 130 MF, et 4 516 MF en 1952, dont en 1962, 23,79% étaient dédiés à la pharmacie, 16,36% à la chimie du pétrole, 6,43% aux matières plastiques, 6,12% à la recherche et au demi-grand. On privilégia le développement de produits nouveaux, selon les deux méthodes habituelles : la recherche et l'achat de brevets.

Les services de *recherche* connurent un accroissement important. On mit en place de grands laboratoires modernes. En 1953 et 1954 on construisit de nouveaux locaux à Vitry-sur-Seine, soit 12 000 m² répartis en trois bâtiments de quatre étages, ainsi qu'une bibliothèque. Ce fut le « Centre Nicolas Grillet » employant 300

personnes dont 170 techniciens, et placé sous la direction de Pierre Viaud. Ce centre était spécialisé dans la recherche pharmaceutique, la mise au point des médicaments, et des produits phytosanitaires. A St-Fons, le centre de recherches était devenu trop exigü. On construisit un nouveau centre dit « Centre des Carrières » à côté des usines existantes. Il fut terminé en 1958. Robert Meyer, puis Bouvier en dirigèrent les recherches chimiques. On travailla principalement sur les applications celluloses, tandis qu'à Vénissieux les recherches portaient sur les applications des plastiques, des silicones et des vulcanisants. L'ensemble des recherches étaient dirigées par le professeur Raymond Paul à Paris, et leur coût correspondait à 4 à 6% du chiffre d'affaires de la société.

Les dépôts de brevets se multiplièrent, passant de 47 en 1949 à 163 en 1961. Les brevets pharmaceutiques étaient les plus nombreux et souvent déposés à l'étranger.

La *recherche pharmaceutique* porta essentiellement sur trois domaines : les antibiotiques, les neuroleptiques et les antihistaminiques. A la fin de la guerre, on augmenta les capacités de production de la pénicilline, et surtout on démarra la famille des antibiotiques par des inventions, des mises au point ou des fabrications nouvelles. En 1949 commence la production de la streptomycine, découverte par un Américain, en 1951 celle de l'auréomycine, en 1955 de la spiramycine (vendue sous le nom de Rovamycine), toutes deux mises au point au Centre de Vitry.

Les recherches sur les antihistaminiques, commencées pendant la guerre, se poursuivent : Vitry synthétise le premier antihistaminique, la prométhasine, mise sur le marché par Spécia en 1948 sous le nom de Phénergan, produit efficace et moins toxique que les précédents antihistaminiques. Le phénergan possédant des actions sédatives et hypnogènes, les recherches continuent pour trouver des substances agissant sur le système nerveux central. A partir d'un dérivé de la famille des phénothiaziniques, le laboratoire de Vitry élabore en 1951 le premier neuroleptique, le Lactargil, qui va révolutionner la manière de soigner les maladies mentales. Son brevet est vendu en licence à l'américain Smith, Kline and French (SKF) « Le prestige de Spécia-Rhône-Poulenc, déjà très élevé auprès des autorités médicales et scientifiques, va atteindre un niveau exceptionnel dans les années 1950-1960, avec de nouvelles molécules : le Nozinan, en 1957, le Majeptil, le Neuleptil en 1963, le Doxergan en 1964, le Migristène en 1965. ». (4)

A Vitry, sont découverts ces mêmes années un antiparkinsonien, le Diparcol, des anti-malariques et un curarisant de synthèse qui vaudra le prix Nobel à D.Bovet.

Là aussi, sera découvert et mis en vente par Spécia en 1960, un anti-protozoaire, qui ne fait pas partie de la classe des antibiotiques, le Flagyl. Ce médicament est devenu un générique partout à travers le monde.

Les services de recherches pharmaceutiques et la fabrication des médicaments étaient concentrés à Vitry, les essais étaient pratiqués à la station expérimentale d'Emerainville qui entra en activité au début des années 1950. Mais il

fallut prévoir par la suite de nouveaux ateliers de fabrication. En 1952 fut mis en service un vaste atelier de préparation de streptomycine dans l'usine de Saint-Aubin-lès-Elbeuf.

Les chercheurs du deuxième centre de recherches, le Centre des Carrières, apportèrent eux aussi de grandes innovations: la *technologie du phénol* fut transformée par la mise au point d'un nouveau procédé industriel de fabrication du phénol et de l'acétone à partir du cumène. Ce procédé était infiniment plus simple et moins coûteux que le précédent : il permit des économies de main-d'œuvre de 80%, de se passer pour la fabrication de soude et d'acide sulfurique, et d'utiliser des installations moins coûteuses. Cette nouvelle pratique était d'autant plus économique que le phénol est un produit déterminant pour quantités de fabrications de la SUCRP, telles que l'acide salicylique et ses dérivés, des nitrophénols et leurs dérivés (gaïacol, vanilline), l'acide adipique et des sels, base de la fabrication du nylon. En 1953 une première tranche de production de phénol au cumène est installée à Roussillon, une seconde en 1954. On lança la fabrication du sel Nylon, de l'acide adipique et de la Rhodialite. Le site de Roussillon devenait un lieu complexe constitué de trois usines :

- L'usine A, traitait les linters de coton, fabriquait l'acétate et le triacétate de cellulose, ainsi que le Rhodoïd, la Rhodialine et la Rhodialite (plastiques artificiels)
- L'usine B produisait les dérivés acétiques (anhydride, acide, aldéhyde acétique, acétate de vinyle), les dérivés du phénol (nitrophénol, acide adipique, adiponitrile, sel N) et le chlorure de polyvinyle
- L'usine P3 fabriquait le cumène à partir du benzène, puis le phénol et l'acétone.

Un troisième domaine de recherche fut exploré à cette époque, dans un secteur qui fournissait à la fois le domaine textile et celui des plastiques synthétiques : les *polymères* et les procédés de polymérisation, les produits vinyliques et les plastifiants. La SUCRP s'était intéressée pendant la guerre aux *silicones* et en 1944 elle avait trouvé leurs premières applications. Ses chercheurs procèdent à des essais en laboratoire sur les organo-siliciques à St-Fons, et les premières fabrications démarrent en 1948. Mais l'industrie américaine avait une sérieuse avance sur eux, et la SUCRP chercha à acheter ses brevets. Elle s'adressa, d'abord à la société Geco, puis à la Société industrielle des Silicones et Produits du Silicium (la SISS, une filiale de la Compagnie de Saint-Gobain à 52% et de Dow Corning Company à 48%) et obtint la cession des brevets en octobre 1953. Après l'évocation d'une usine commune aux deux sociétés, la SISS et la SUCRP installèrent chacune leur propre usine à St-Fons pour l'exploitation des brevets. La SUCRP construisit un établissement au lieu-dit « les Carrières » entre mars 1953 et août 1954, sur un terrain de 12 ha. Les bâtiments s'étendaient sur 5 160 m² et la fabrication fut organisée de manière très moderne. Des huiles, des résines, et des gommes furent produites. Les caoutchoucs vulcanisables à froid et les matières à

base de silicones furent mises au point. En même temps, une grosse unité de fabrication de produits de base était installée à Roussillon.

3.1.2. De nouveaux lieux de production pour de nouvelles productions

Deux nouvelles productions voient le jour durant cette période, qui ne sont pas directement liées aux progrès de la recherche de la SUCRP. L'une est étroitement dépendante de la fabrication en plein essor du *nylon* par la Rhodiaceta. Celle-ci a besoin d'être alimentée en produits intermédiaires à la filature du nylon, c'est-à-dire en sel Nylon. En effet, le fil nylon se file à partir d'une matière première, le sel Nylon, qui lui-même est le produit de trois réactions chimiques, qui se déploient en trois temps :

1. Acide adipique + ammoniac donne l'adiponitrile
2. Adiponitrile + hydrogène donne l'hexaméthylène diamine(HMD)
3. HMD + acide adipique donne le sel Nylon, qui sera envoyé à la filature.

Dans un premier temps, l'usine de Belle-Etoile à St-Fons fournissait ce sel à l'usine nylon de Vaise, puis d'autres polymères virent le jour, des spécialités telles que le Rhovyl et le Crylor fabriquées dans des usines de l'Est de la France, à Tronville-en-Barrois et à Colmar, eurent besoin d'être approvisionnées en produits intermédiaires. La SUCRP décida de construire une usine dans cette région. Elle acheta en 1955 en Alsace, à *Chalampé* un vaste terrain bon marché, à proximité de la voie ferrée, de l'eau (canal d'Alsace) et des barrages hydroélectriques de l'EDF qui lui fournissaient l'électricité. Elle recevait par péniches et par wagons le cyclohexane des houillères de Lorraine qui par oxydation donnait de l'acide adipique. L'usine démarra en 1957. Elle produit le sel Nylon, et l'acétate et le chlorure de vinyle monomère venus d'autres usines étaient transformés en matières plastiques pour de nombreux usages.

A la même période, la SUCRP développa ses *spécialités phytosanitaires*, et regroupa leur fabrication dans une usine nouvelle située en Normandie. En 1946, fut achetée à la Société des Textiles de Besançon une usine située en bordure de Seine, à Saint-Aubin-lès-Elbeuf. Les locaux furent agrandis en 1947-1948, et la production commença. C'est toute la gamme des phytosanitaires qui fut fabriquée : insecticides, désherbants, fongicides, produits phythorrones etc...

Au total, les productions de la SUCRP sont réparties dans cinq usines principales, et trois lieux de conditionnement pour Spécia : leurs tonnages et leurs effectifs sont les suivants en 1961 :

Tableau 11 : Les usines de la SUCRP de 1951 à 1961								
	St-Fons	Roussillon	Vitry- s/Seine	St-Aubin	Chalampé	Spécia		
						St-Fons	Livron	Maisons- Alfort
Effectifs en 1951	2 173	2 945	1 988	315	-	1 119	461	705
Effectifs en 1961	3 312	3 373	3 326	867	655	1 012	520	723
Tonnage en 1949	4 500 t	10 445 t						
Tonnage en 1961	12 214 t	122 975 t	9 341 t	6 759 t				
Ventes en 1951 (%)	28,51	29,58	38,66	3,34				
Ventes en 1961 (%)	18,40	38,48	28,31	4,40	10,41			
Total des effectifs	En 1951 : 9 706		En 1961 : 13 788					

En accompagnement de la création des nouveaux sites de production et du développement des sites existants, la SUCRP investit dans diverses interventions sociales, telles que des cantines, des colonies de vacances, des prêts aux jeunes mariés, ou des indemnités de maladie. Mais les investissements les plus importants eurent lieu pour *loger le personnel*, problème important à l'époque car la France possédait un parc immobilier très insuffisant et très médiocre. Des cités ouvrières furent construites près des usines de Roussillon : le groupe Vialon de 1948 à 1954, le clos Ducurtil de 1951 à 1954, le clos Melot entre 1954 et 1961. Ainsi qu'une soixantaine de logements près de Chalampé. Cependant, la politique de la société fut davantage d'acheter des logements dispersés autour des usines (le poste « Habitations » dans la comptabilité passe de 280,5 MF en 1951 à 1 744,6 MF en 1961) et de prendre des parts dans le capital de nombreuses sociétés HLM. Ce poste de dépenses étant très élevé, on mit en place des systèmes de ramassage : en 1950, 800 personnes étaient acheminées jour et nuit vers l'usine de Roussillon. On fit de même à Chalampé.

La SUCRP finança ses investissements à partir de ses revenus propres, qui se transformèrent au cours de la décennie : les revenus financiers représentaient

30,80% du bénéfice brut en 1951, et 61,20% en 1960. Par ses revenus, la SUCRP devenait une société financière plus qu'une société industrielle.

Pour compléter ses ressources propres, la SUCRP procéda à des augmentations de capital. De 1950 à 1960, le capital social passa de 3 157,5 millions de francs à 25 260 millions de francs. Les six émissions d'actions nouvelles étaient toutes accompagnées d'une prime qui alimentait un des fonds de réserve de la société. Cette possibilité de placer facilement des actions dans le public reflétait l'excellent crédit dont la société bénéficiait.

La société eut également recours aux possibilités de crédit public à bon marché, à court et à moyen terme. En 1952, elle fait une demande d'inscription au Fonds de modernisation et d'équipement pour un montant d'un milliard de francs. Elle en a besoin pour financer l'installation du phénol au cumène à Roussillon et la création de l'usine de silicones à St-Fons.

3.1.3. Filiales et participations de la SUCRP en France et à l'étranger

En dehors des investissements industriels, la SUCRP renforça ses participations externes, ou en prit de nouvelles, ce qui représenta la somme considérable de 50,81milliards de francs.

En France, la SUCRP procéda à une multiplication de participations et filiales communes dans trois domaines différents : la chimie du pétrole, la pharmacie, et dans le secteur de ses activités traditionnelles.

La chimie du pétrole : depuis 1951, les administrateurs de la SUCRP demandaient à la société de s'intéresser à ce secteur nouveau, en plein développement, et qui était contrôlé par les grandes sociétés pétrolières internationales. Elle s'impliqua donc dans ce domaine en créant des sociétés filiales. Brièvement, elle créa : la *Manufacture normande de Polyéthylène (Manolène)*, pour exploiter en commun le brevet Philips Petroleum pour la fabrication et la vente de résines de polyoléfines. L'usine fut implantée à Gonfreville-l'Orcher (Seine Maritime) pour une production de 50 000 t/an. Le capital est réparti entre Kuhlmann (5,42%), la Compagnie française de Raffinage (5,42%), et la SUCRP (89,16%). Puis en 1956, la *Société dauphinoise de Fabrication chimiques (Daufac)*, dont le capital est réparti par quart entre Ugine, Progil, la Compagnie de Saint-Gobain, et la SUCRP, constituée pour la fabrication de chlorure de vinyle monomère. L'unité de production est située à Jarrie dans l'Isère, et fournit 1 000 t/mois réservées aux associés. En 1956 encore, la *Société des Résines fluorées* créée avec 4 partenaires : Péchiney, la SUCRP, la Société d'Electrochimie, d'Electrometallurgie et des Aciéries électriques d'Ugine, la Compagnie de Saint-Gobain. Elle produira des polymères et des copolymères dans une usine située à Pierre-Bénite (Rhône). Enfin, la SUCRP avait créé la *Société Acetalacq* pour produire du carbure de calcium, dans l'usine de Pardies. 30 tonnes/mois sont pour la SUCRP, 14 t/mois pour Péchiney, 18 t/mois pour Pierrefitte.

Le capital est réparti entre la SUCRP (21%), La Compagnie de Saint-Gobain (21%), Société des Usines de Melle (21%), Pierrefitte (6%), Péchiney (21%), Banque de Paribas (10%).

Plus modestement, la SUCRP prit de plus faibles participations en 1957 dans la société Socabu (caoutchouc butyle), et en 1958 dans la Société d'Ethanol de synthèse. « Toutes ces interventions donnaient accès à des produits dérivés de la pétrochimie et s'inséraient dans des combinaisons rapprochant les principaux industriels français. » (5)

La pharmacie : la SUCRP contrôlait déjà la société Chimie Atomistique, et la Société Théraplix. Celle-ci avait une usine à Montrouge, et elle en ouvre une autre à Gien ; la SUCRP en acquiert 49 955 actions. En 1960, la SUCRP achète 9 994 actions des laboratoires Givaudan-Lavirotte, et 24 990 actions de la Société de Chimie organique et biologique AEC qui exploite une usine à Commentry. En 1961, elle prend une importante participation dans les laboratoires Bouillet qui contrôlent deux filiales, la Société d'Expansion Spem et la Société pharmaceutique de Bagneux (Upharba). La SUCRP s'étoffe ainsi dans le domaine de la pharmacie.

Le secteur des activités traditionnelles : La SUCRP souhaita développer les fabrications de produits dérivés de la cellophane installées jusque-là à Vénissieux. Elle créa en 1959 la *Compagnie industrielle des Plastiques semi-ouvrés* (Sapso, devenue Cipso) au capital réparti par moitiés entre la SUCRP et la société La Cellophane, du groupe Celtex. La Cipso acheta une usine à Saint-Maurice-de-Beynost, propriété de la Société lyonnaise du Textile, et démarra ses fabrications.

En 1960, la SUCRP et Progil (société chimique du groupe Gillet) fondent une société civile d'études techniques et économiques pour élaborer les procédés reçus de la société britannique Distillers Company pour la fabrication de l'acide acétique à partir de fractions pétrolières. Puis en 1961, la *société Rhône-Progil* nouvellement créée installe une usine à Pont-de-Claix, près de l'établissement de Progil, pour produire 20 à 30 000 tonnes d'acide, dont 7 500 destinées à la SUCRP. La société modernise par là sa fabrication d'acide acétique, ancienne et essentielle pour elle et la Rhodiaceta.

Enfin, elle va redonner un développement à une fabrication traditionnelle des Etablissements Poulenc, la production des colorants et or pour céramiques et émaux. Elle prend en 1961 une participation dans la *société Harshaw-Coiffé* implantée à Limoges, rachetant les actions de la société Coiffé.

En 1961, la Société des Usines de Melle se rapproche de la SUCRP pour constituer la *Société toulousaine de Produits chimiques* (Tolochimie) chargée par le Ministère de la Défense de la fabrication des isocyanates.

A l'étranger : le marché nord-américain tentait depuis longtemps la SUCRP, mais elle connut un nouvel échec en rachetant en 1948 l'usine de New-Brunswick à Du Pont de Nemours pour y fabriquer des produits chimiques et aromatiques, usine

qu'elle dut fermer dix ans plus tard. Néanmoins, elle constitua une filiale avec la société américaine *American Home Products Corporation* (49% du capital à la SUCRP, 51% à la société américaine). Les spécialités pharmaceutiques de Rhône-Poulenc étaient mises au point par les Américains ; tandis que la SUCRP fournissait les produits de base, les Américains versaient 3% des ventes à la SUCRP.

Le développement le plus important fut celui de la filiale britannique *May and Baker*. En 1946, la SUCRP renouvelle l'accord sur les redevances de la façon suivante : May and Baker vend ses propres produits et ceux de Rhône-Poulenc dans le Commonwealth (sauf au Canada), en Scandinavie (sauf en Suède), et dans une partie du Moyen-Orient et de l'Extrême-Orient.

May and Baker va développer de façon intense ses productions chimiques et pharmaceutiques pendant les années 1950. Elle démarre la fabrication de produits phytosanitaires avec un produit américain, puis elle met au point des herbicides et crée une ferme expérimentale à Ongar. En pharmacie, elle reprend les fabrications de Rhône-Poulenc d'antihistaminiques et de neuroleptiques, elle développe ses productions d'antibiotiques, et produit le Flagyl qu'elle commercialise dans le monde entier. Pour faire face à tous ces nouveaux développements, elle achète 150 acres près de Norwich et y bâtit une nouvelle usine. Dans ses laboratoires tout neufs, c'est jusqu'à 350 chercheurs qui travaillent.

Après la guerre, les pays du Commonwealth chercheront à fabriquer eux-mêmes les produits de May and Baker. La société va donc construire outre-mer des filiales avec des capitaux locaux, ce qui multipliera d'autant les volumes fabriqués et vendus. En 1947, une usine est montée en Afrique du Sud, en 1948 une autre à Bombay en Inde, complétée par une seconde en 1961 ; une usine en Australie est bâtie à Melbourne qui se dédouble en 1962 pour fabriquer des produits agrochimiques. Enfin en 1960 une usine pharmaceutique est créée à Dacca.

Les autres filiales étrangères de la SUCRP sont moins actives et moins autonomes que May and Baker. Au *Brésil*, la SUCRP développe la production de la pénicilline, qu'elle maîtrise bien ; mais aussi la fabrication des produits de base pour le textile : dans le cadre de la société *Acetica*, elle fait construire une nouvelle usine à Campinas au Brésil, pour la fabrication du sel N, et de l'acétate de vinyle, tandis qu'à Santo André on produisait des insecticides, de l'acétate de cellulose et la pharmacie. *Acetica* fait de même en Argentine. En Italie, la société *Farmitalia*, détenue à 50% par la SUCRP a quatre établissements : l'un à Settimo Torinese, qui emploie 1 112 personnes ; l'usine de Milan via Bezzi, qui compte 1 000 employés ; le centre expérimental zootechnique et vétérinaire de Nerviano ; et les laboratoires de recherche de Milan, via Gracchi.

Ci-dessous, la liste des sociétés chimiques de la SUCRP dont le chiffre d'affaires représente au moins 1,5% du chiffre d'affaires total :

Tableau 12 : Les principales sociétés chimiques de la Société des Usines Chimiques Rhône-Poulenc		
Raison sociale	Chiffre d'affaires (moyenne de 1957, 1958 et 1959, en nouveaux francs)	Pourcentage du total
Farmitalia	70 534 000	6,80
Société Normande de produits chimiques	15 501 000	1,50
Rhodia Brasileira	75 074 000	7,22
May and Baker	178 382 000	17,16
ThérapiX	30 383 000	2,92
Prolabo	20 533 000	1,97
Spécia	184 960 000	17,80
SUCRP	422 813 000	40,70
Sous-Total	998 180 000	96,07
Total de toutes les sociétés chimiques	1 039 405 000	100,00

(D'après P.Cayez p. 189)

De 1950 à 1960, ce fut dix années de croissance intense pour la SUCRP qui changea dans cette période de taille et de nature.

3.2. La Rhodiaceta en plein essor : le succès du nylon

La Rhodiaceta connaît durant cette même décennie une croissance encore plus forte que celle de la SUCRP qui lui permet d'atteindre au terme de ces dix années de croissance un montant de son chiffre d'affaires égal à celui de sa société-mère, la SUCRP.

Ce magnifique résultat est dû au fait que la Rhodiaceta est devenue la plus grande productrice française de nylon ou de ses dérivés, le rhovyl, le crylor, le tergal. Ses revenus proviennent pour 63% de ses activités industrielles, et seulement pour 37% de ses placements; c'est quasiment l'inverse de la SUCRP. *C'est essentiellement une société industrielle de production.*

Tableau 13 : Le chiffre d'affaires de la SUCRP et de la Rhodiaceta (hors taxe, en francs)		
Année	SUCRP	Rhodiaceta
1951	21 950 000 000	12 883 225 380
1961	76 709 000 000	95 621 139 165

3.2.1. Les productions de la Rhodiaceta

La Rhodiaceta poursuit son activité originelle de fabrication de fil d'*acétate de cellulose*. Elle produisait 4 039 t en 1939, 5 300 t en 1950, pour atteindre 10 400 t en 1960, soit le doublement de sa production de 1950. C'est une croissance modérée. Elle a été facilitée par des progrès techniques dans plusieurs domaines. Le plus important de ces progrès fut l'acétylation en continu qui, découverte en 1947, n'a été exploitée industriellement qu'en 1957 après dix ans de mises au point. Mais à cette date, on parvint à des rendements excellents, et à une qualité supérieure. Une autre innovation, découverte en 1953, fut exploitée industriellement en 1956, le triacétate à filature humide. Et vers 1960, on remplaça le carbure de calcium par le gaz de Lacq comme base de fabrication de l'anhydride acétique. Désormais, la cellulose était obtenue à 80% à partir de pâte à bois, et à 20% à partir des linters de coton habituels. On était arrivé à maîtriser complètement la technique de l'acétate.

On continua à fabriquer toute la diversité des fils d'acétate mis au point dans les années 1930, ainsi que des fils spéciaux et des fils teints dans la masse dans des gammes variées de diamètres, titres ou deniers. La filature était complétée par des opérations de finissage, moulinage, tordage, encollage, auxquelles fut ajouté l'ourdissage.

Malgré ces succès techniques, la Rhodiaceta éprouva de grandes difficultés à commercialiser son acétate. Les prix de revient furent déficitaires de 1952 à 1961 pour la rayonne et la fibranne. Ils étaient plus élevés que les prix mondiaux, ou que ceux obtenus par les filiales de Fribourg ou Pallanza. Pendant près de dix ans, la direction de la Rhodiaceta maintint toutefois la production déficitaire ; il semblerait que ce fut pour garder le marché français de l'acétate. En effet, elle était le principal producteur français de cette fibre, et voulait pouvoir approvisionner ce marché, et en particulier le marché lyonnais de la soierie. Pour remédier à ce problème de déficit, elle ne resta pas inactive. Elle améliora la productivité du travail, et le rendement par ouvrier passa de 5 kg/heure au lendemain de la guerre, à plus de 10 kg/h en 1960. Mais la production était dans l'étroite dépendance des coûts de main-d'œuvre, or ceux-ci étaient constants et plus importants que pendant les années quarante.

Il s'ensuivit que la société ne développa pas cette production dans de nouvelles unités géographiques. A une exception près, qui se révéla être un échec industriel, le seul depuis la création de la société. Il s'agit de l'achat de l'usine

d'acétate située à Vénissieux, appartenant à la Société Française de Tubize. Celle-ci eut de graves difficultés pendant la crise textile de 1931, et chercha un appui auprès de la Rhodiaceta. A.Héraud explique la situation : « ...son effondrement aurait pu avoir quelques conséquences fâcheuses dans le monde lyonnais de la soierie. D'autre part, si la Rhodiaceta s'était montrée sourde à la démarche de Tubize et que celle-ci disparaisse, les acheteurs lyonnais intéressés financièrement à la Tubize française auraient pu être tentés de rendre Rhodiaceta responsable de leurs déboires. » Rhodiaceta proposa donc de verser à la société une indemnité d'arrêt pour, au moins, sauver son actif. C'est ainsi que la Rhodiaceta se trouva entraînée dans les affaires de Tubize. Après diverses circonstances, peu intéressantes pour notre sujet, l'usine reprit ses activités en 1949, mais n'était toujours pas rentable. Il fut à nouveau demandé l'aide de Rhodiaceta. Sept entreprises avaient des intérêts dans la Société Française de Tubize : la SUCRP, TASE (du CTA), le CTA, Soie Artificielle de Tubize en Belgique, Union Chimique Belge, Société de Participation et de Gestion de Fribourg (Suisse), Société Celtex. C'était une intrication d'intérêts belges et français, dont beaucoup relevaient du groupe Gillet. En avril 1951, fut établi un ensemble de protocoles d'accords aboutissant à l'absorption de la Tubize française par la TASE, qui relouait l'usine de Vénissieux à Rhodiaceta, devenue société exploitante. Puis Celtex, prenant la place de TASE, passa le 10 novembre 1952 par apport-scission la Tubize à Rhodiaceta pour le prix de 70 435 000 F. A.Héraud conclut : « sept sociétés s'étaient donc penchées sur la malade pour que sa fin soit entourée de toutes garanties en ménageant, cela va sans dire, tous les nombreux intérêts en jeu. » Rhodiaceta se trouva donc à la tête d'un immense terrain de 23 ha, de bâtiments importants mais mal conçus, la voie pénétrant dans l'usine coupée, sans l'eau nécessaire au fonctionnement, des métiers de mauvaise conception, tout un matériel de construction ancienne n'ayant jamais fait l'objet d'une rénovation. Quel était donc l'intérêt d'accepter une telle opération ? « S'agissait-il d'éliminer une concurrence, de prévoir un développement de la filature d'acétate, ou d'accorder une satisfaction à l'associé de la SUCRP, le CTA ? » se demande P.Cayez. (6) Il semblerait que la dernière raison soit la principale, vu qu'en 1952 Rhodiaceta éprouve elle-même des difficultés à vendre son fil d'acétate, et que la Tubize en avait eu encore davantage toutes les années antérieures.

Après quelques travaux indispensables, une petite production d'acétate reprit. Certains bâtiments seront utilisés quelques années plus tard pour démarrer la production de crylor.

A côté de l'acétate, une autre production prend un essor fulgurant à partir des années 1950, celle du *nylon*. La fabrication est réalisée dès le départ à Lyon-Vaise où l'usine de nylon est installée à côté de l'usine d'acétate. On y produit des fibres vendues pour être mélangées au coton ou à la laine, et des fils. Chaque atelier est spécialisé dans une opération déterminée. L'usine reçoit de Belle-Etoile le sel N qui est transformé sur place en polymère 66, et quelques quantités de polymères 6 et 610. La filature produit des fils de titres divers (24 sortes en 1960) et met au point le « 11 deniers monobrin » pour la fabrication des bas. A ces productions s'ajoutent des

spécialités comme les crins (crin à pêche, crin à brosse, crin teint, crin coupé ou enroulé). Il résulte de la diversité des fils produits que la fabrication est en retard sur la demande.

L'usine produit également du polymère envoyé aux usines étrangères qui sont licenciées de la Rhodiaceta. Elle vend aussi des polymères utilisés comme plastiques. L'ensemble de ces productions nécessite alors une extension des usines Nylon et Acétate. En 1950, la société achète un terrain et un très grand bâtiment à Vaise, rue St-Simon de 13 200 m², qui lui sert d'entrepôts. Bientôt celui-ci ne suffit plus. En 1953, elle achète une propriété de la Cie du Gaz de 6 800 m², puis une autre de 21 980 m², voisine, et comprenant un embranchement à la voie ferrée. Et en 1955, elle complète cet ensemble par l'achat d'une parcelle voisine, de l'autre côté de l'avenue J. Masset, de 13 300 m². (cf. plan et carte ci-joints) La société est à la tête de deux ensembles, l'un le *Centre de Gorge-de-Loup* (B sur le plan), l'autre « Les grands halls ». Dans le premier, on déménage de la rue du Tunnel le Service des Matières plastiques, l'échantillonnage et les recherches : sorte de grand laboratoire industriel de demi-grand. Il entre en service fin 1955. On y ajoute dans un bâtiment nouvellement construit le Service Applications Fibre, le Service Applications Bonneterie, et le Service Applications Tissage. Le Centre de Gorge-de-Loup va devenir un lieu de recherche important, travaillant sur les nouveaux débouchés textiles et l'évolution des productions. En 1958, il compte déjà 400 personnes. Les immeubles des Grands Halls serviront au départ de dépôts de matériels mécaniques divers et stockage.

Au total, la société occupe à Vaise une surface de près de 20 ha, non compris les terrains pour habitations ; elle fait tourner 126 900 fuseaux, et emploie 4 100 personnes.

A l'inverse de l'acétate, le nylon a une forte marge bénéficiaire, qui tendra à diminuer au fil de la décennie : « le prix de revient constitue 65% du prix de vente en 1951, 71,10% en 1956, 78,10% en 1961 » (6). Le poste « main-d'œuvre » est beaucoup moins lourd dans la filière nylon que dans la filière acétate, mais le sel N est plus coûteux que l'acétate de cellulose. Le coût de revient de la fibre augmente comme celui du fil, pour représenter jusqu'à 95,60% du prix de vente en 1961, alors qu'il était de 74,30% en 1951. Elle est à peine rentable.

Pour produire le sel N, la Rhodiaceta avait besoin de construire une nouvelle usine, à la périphérie de l'agglomération de Lyon, en raison des nuisances dues à cette fabrication chimique. Elle se porta acquéreur en août 1950 d'un terrain de 110 ha à St-Fons appartenant aux Domaines, au lieu-dit Belle-Etoile, pour y fabriquer le sel N à partir de l'acide adipique suivant le procédé mis au point par la SUCRP. Elle céda une partie du terrain à la SUCRP qui installa son usine de silicones, et son Centre de Recherches des Carrières. La Rhodiaceta garda 50 ha sur lesquels elle construisit les bâtiments et toutes les installations qui lui étaient nécessaires ; le sel N fut produit dès avril 1952. On ajouta peu à peu la fabrication des intermédiaires permettant la production de tergal, de crins, et de polymères spéciaux pour matières

plastiques. En 1956, Belle-Etoile fournissait : 1 400 t/mois de polymère nylon, 180 t/mois de polymère tergal, 40 t/mois de polymère Caprolactam pour le crin. En 1961, l'usine employait un millier de personnes. L'acide adipique fut fourni d'abord par l'usine de St-Fons, puis par l'usine de Chalampé.

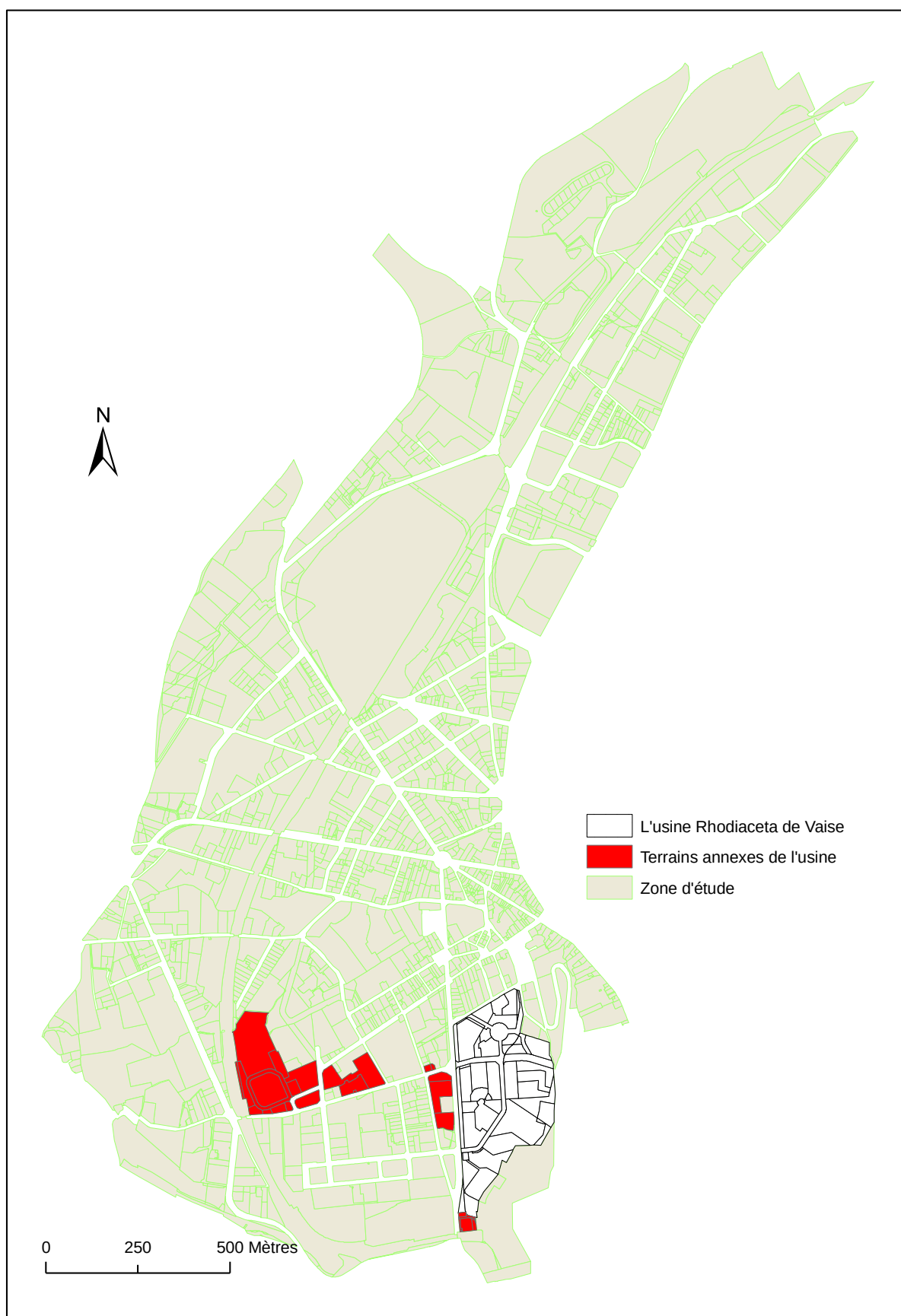
Une troisième filière va s'ajouter à la gamme des productions : *le polyester*. L'exploration des polyesters par Carothers, chez Du Pont de Nemours, avait été incomplète; or, vers 1940, deux chimistes anglais, Whinfield et Dickson reprennent ses travaux et découvrent que l'un des polyesters, le Polytéréphtalate de glycol, dénommé térylène, n'avait pas les défauts auxquels s'était heurté Carothers et possédait de remarquables qualités. Il était une des meilleures fibres synthétiques connues.

Plan 7 : Le centre de Gorge de Loup (zone B) (A. Héraud)



Echelle : 1/2800^e

Carte 1 : Terrains occupés par la Rhodiaceta en 1957 (A.Héraud)

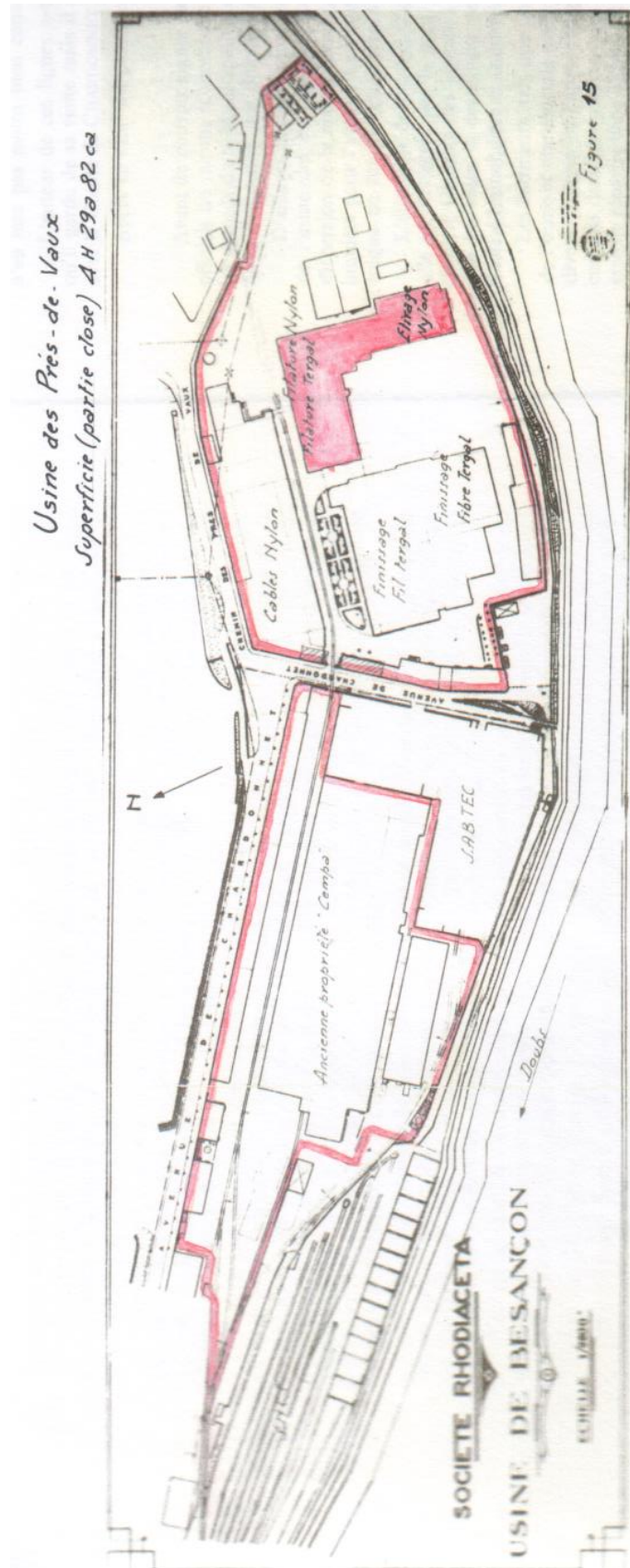


Dès 1947, les techniciens de la Rhodiaceta voient en Angleterre les premiers essais de demi-grand de la filature du Térylène. En juin 1953, la société conclut un premier accord avec le groupe chimique britannique ICI pour l'utilisation du brevet Whinfield et Dickson afin de produire du Térylène, rebaptisé *Tergal* en France, Dacron aux USA, et Térital en Italie. L'accord définitif sera signé en avril 1956. Où allait-elle fabriquer cette nouvelle fibre, son usine de Vaise étant totalement occupée ? Elle rachète le 21 décembre 1953 au CTA son usine de Besançon des Prés-de-Vaux, où celui-ci fabriquait de la viscose, et qu'il avait décidé de fermer. Léon Pranal visite l'usine en janvier 1954, et en octobre 1955, une partie des anciens bâtiments étant détruite et de nouveaux construits, l'usine démarre la filature de tergal. Cette usine était le berceau de l'industrie de la soie artificielle à la nitrocellulose, où le comte de Chardonnet avait fait ses premiers essais. Le terrain, d'une surface de 4,3ha, desservi par la voie ferrée, a une situation assez exceptionnelle, impressionnante, au bord du Doubs, dominé par la colline et la citadelle de Vauban. En 1955, la Rhodiaceta rachète le terrain mitoyen occupé par une usine désaffectée, de 3,7 ha, qui lui permettra d'étendre ses installations. (cf plan usine de Besançon)

Pour la première fois, la Rhodiaceta construisait une usine hors de la région lyonnaise, le lieu d'origine et de regroupement de toutes ses activités. Elle avait déjà dérogé à sa règle en construisant une usine hors de l'agglomération de Lyon, mais c'était alors pour sa filiale Rhovyl. Quelles raisons l'ont poussée à ce choix pour cette usine faisant partie intégrante de la Rhodiaceta ? S'agissait-il de satisfaire son partenaire du CTA ? A défaut de documents explicatifs, on peut cependant observer que P.Lombard, et L.Pranal sont tous deux des proches des dirigeants du groupe Gillet, ce qui a pu favoriser cette option. Quelques éléments de la biographie de L.Pranal permettent de le supposer, l'étude sur la Rhodiaceta d'A.Héraud le laisse entendre clairement. (7)

Léon Pranal (1904-1970) naquit en Russie, et ayant reçu les soins d'une gouvernante allemande, il eut l'opportunité de parler couramment le français, le russe et l'allemand. Cela lui sera très utile dans sa carrière. Il est ingénieur de l'Ecole supérieure de chimie industrielle de Lyon (promotion 1924). Il entre en 1926 à la Rhodiaceta comme ingénieur chimiste, chef de fabrication de l'acétate de cellulose à l'usine du Péage. Grâce à ses connaissances des langues, il est appelé à former les cadres de Montecatini à Pallanza, ceux de Fribourg, et de Du Pont de Nemours lorsqu'il démarre leur usine de Waynesboro. En 1936, il est agent de liaison entre les usines de Lyon, Roussillon, et les sociétés étrangères affiliées à la Rhodiaceta. En 1940, il est responsable du département nylon de la Rhodiaceta. Il est nommé à la direction générale de la Rhodiaceta en 1961 et remplace P.Lombard en 1963 comme directeur-général, puis deviendra président de la société en 1968 après le départ de P.Lombard. En 1970, il est vice-président de Rhône-Poulenc. Il est administrateur des principales sociétés textiles du groupe Rhône-Poulenc (Rhovyl, DRAG, Rhodiatocce, CTA), président de Crylor, et de Norsyntex, membre du Comité de

Plan 8 : Usine de Besançon (A. Héraud)



direction du Comité international de la Rayonne et des fibres synthétiques. Il prend sa retraite pour raisons de santé en janvier 1970, et meurt en février de la même année. Son lien avec la famille Gillet a pu s'affirmer par l'intermédiaire de son père. Celui-ci, Laurent Pranal, a été directeur d'une usine de teinture du groupe Gillet, a travaillé pour les Gillet en Russie, puis est devenu directeur de l'usine Progil des Roches de Condrieu. (8) Il est vraisemblable que son fils a pu commencer sa carrière à la Rhodiaceta par son entremise.

L'usine de Besançon réunit la filature et l'étirage du Tergal, auxquels sont adjoints le moulinage du fil nylon, puis en mars 1956 la filature de nylon, pour compléter celle de l'usine de Vaise. La production atteindra en 1961 10 000 t de Tergal et 16 000 t en 1962. L'usine fabrique majoritairement des fibres et un peu de fil : sur 10 000 t produites, 80% sont des fibres. La productivité va s'améliorer dans les premières années de mise en route de cette nouvelle matière textile, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 14 : Part du prix de revient sur le prix de vente du tergal (en %)		
Année	Fil Tergal	Fibre Tergal
1957	88,20	91,56
1961	76,33	75,15

(D'après P.Cayez p. 201)

Durant ces années 1950, les parts respectives de l'acétate, du nylon et du tergal dans la production totale de la Rhodiaceta se modifient considérablement : à la baisse radicale de l'acétate, correspond la montée du nylon qui est rejoint ensuite par le tergal et les ventes de produits de base (sel N, polystyrène, polymère polyester.)

Tableau 15 : Répartition des ventes de la Rhodiaceta (en%)			
Produit	1950	1955	1961
Fil, fibre d'acétate	44,85	18,89	9,30
Fil, fibre, crin Nylon	54,46	71,33	54,76
Fil, fibre Tergal		1,03	21,37
Divers (=vente de produits de base)	0,69	8,75	14,57
Total	100,00	100,00	100,00

(D'après P.Cayez p.202)

Tableau 16 : Production des usines de la Rhodiaceta en France (en 1955 et 1956)								
Textiles acétate	Production totale de fil (en tonnes)		Production de filés teints (en tonnes)		Production de fibre (en tonnes)		Effectifs	
	1955	1956	1955	1956	1955	1956	1955	1956
Usine de Roussillon	2 432	2 682	544	852			968	936
<i>Usine Péage : Acétol</i>	<i>8 065</i>	<i>9 280</i>					<i>715</i>	<i>712</i>
<i>Anhydride</i>	<i>10 440</i>	<i>17 150</i>						
<i>Acide acétique</i>	<i>51 563</i>	<i>54 864</i>						
Usine Lyon-Vaise	3 021	3 124	Dont 525	Dont 631	578	1 484	1 587	1 615
Usine Vénissieux	994	1 067					361 (1)	360 (1)
Textiles synthétiques								
Usine Lyon-Vaise Nylon	6 573 (2)	8 287 (2)	Crin : 300	Crin : 377	2 618	1 917	2 636	2 850
<i>Usine Belle-Etoile :</i>								<i>520</i>
<i>Sel N</i>	<i>8 040</i>	<i>10 860</i>						
<i>Polymère tergal</i>	<i>660</i>	<i>804</i>						
Usine Vénissieux : crylor		33				112		108
Usine Besançon : Nylon : Tergal		241 280				1 266		530
Usine Tronville : Rhovyl	1 400	2 224					300	477
Total production hors productions de Belle-Etoile et Péage acétate	14 420	17 938	844	1229	3 196	4 779		
Total effectifs							6 567	8 108

(D'après A.Héraud p. 211) (1) mensuels non compris

(2) Total polymères fabriqués : 13 186 t en 1955, 13 574 t en 1956

Il faut comparer la production de 1956 à celle de 1939 : la Rhodiaceta a doublé sa fabrication de fils artificiels, à la fois à Vaise et à Roussillon. Celle-ci passe de 4 039 t en 1939 à 8 142 t en 1956. Dans le même temps, la société a créé l'usine de fabrication du nylon, et mis en route trois usines fabriquant trois de ses dérivés. Sa production de fils synthétiques devient plus importante que celle de fils artificiels : 10 581 t. La Rhodiaceta a changé de taille industrielle depuis 1939, en produisant un tonnage de fils quatre fois et demi plus élevé qu'avant la guerre, soit près de 19 000 t contre 4 000 t en 1939.

Relevons aussi la croissance rapide d'une année à l'autre : la production augmente de 24% pour les fils, de 49% pour les fibres entre 1955 et 1956. Cette croissance sera d'autant plus grande dans les années qui suivent que l'usine de Colmar est proche de son démarrage et celle de Besançon vient tout juste d'ouvrir.

Comment situer la capacité de production de la Rhodiaceta par rapport à celle des autres fabricants de textiles artificiels et synthétiques français ? Nous manquons de statistiques sur ce point important ; cependant, une étude sur l'industrie textile datant de 1963 apporte quelques indications. (9) En France, la production de textiles artificiels est de 20 000 t. en 1945, et 100 000 t. en 1959. La Rhodiaceta n'en produit que 9 210 t. en 1956, soit 9,2%. Elle en produisait 4 000 t. en 1939, soit 25% de la production de la France de 1945. On saisit là les problèmes de productivité qu'elle a connus avec la « crise de l'acétate » des années 1950. Sa productivité était bien inférieure à celle de ses concurrents. Ses principaux concurrents sont : le CTA, les établissements Kulhmann, la société industrielle de Moÿ-Avignon, et la Société des Filés de Calais.

La production de textiles synthétiques est de 33 000 t. en 1959 en France, la Rhodiaceta en produit 20 000 t. en 1956 mais ses usines de Besançon et de Colmar ne font que démarrer à cette date. Elle est donc en 1959 le principal producteur français de synthétiques presque sans rival. Or la France ne consomme à cette date que 42% de fibres et fils chimiques dans ses textiles, pour 60% en Angleterre, 64% en Allemagne, et 52% en moyenne dans les pays du Marché Commun. Il reste encore une marge de production et de commercialisation importante pour le synthétique en France.

Les effectifs suivent la progression de la production : ils étaient de 3 400 personnes en 1939, tombent à 2 780 en 1944, pour atteindre 4 800 en 1950, 6 567 en 1955, et 8 108 en 1956 ; soit une augmentation cette dernière année de 138% depuis 1939, de 69% depuis 1950, et même de 23% entre 1955 et 1956.

Tableau 17 : Evolution des effectifs de la Rhodiaceta depuis 1939		
Année	Effectifs	Variation depuis 1939 (en %)
1939	3 400	
1944	2 780	- 18,24
1950	4 800	+ 41,17
1955	6 567	+ 93,14
1956	8 108	+ 138,47
1961	11 100	+ 326,47

Le personnel compte un taux d'encadrement inférieur à celui de la chimie : 3,20% en 1954. En 1961, le personnel qui atteint 11 100 salariés est composé de 3,80% de cadres, 19% d'ETAM, et 77,20% d'ouvriers. Ce fut au cours de ces années-là une course à l'embauche ; il fallait trouver des ouvriers en grand nombre. Puis on rechercha la qualité du travail, et on améliora son organisation. Celle-ci prit la forme tayloriste du chronométrage et des listes de temps standards. Les archives étant néanmoins peu bavardes sur le sujet, il faut avoir recours aux témoignages des ouvriers pour avoir une idée de l'organisation minutieuse qui régnait : « Les chronométrateurs vérifiaient les cadences : dès l'instant où vous donniez l'impression d'exécuter un travail avec une certaine aisance, la preuve était faite que vous pouviez le faire dans un temps plus court ! J'ai conservé des fiches de travail minutées : une journée de travail comporte huit heures de soixante minutes, soit quatre cent quatre-vingt minutes, ce qui correspond à un salaire complet. Ces fiches de mécanicien d'entretien étant chiffrées en minutes et secondes, la vérification de trois positions de moulins, par exemple, douze minutes trente-cinq secondes pour chaque, l'obligeait à justifier sur sa fiche de travail les quatre cent quatre-vingt minutes à temps plein. Parallèlement, l'ouvrière moulinière voyait son temps de quatre cent quatre-vingt minutes pénalisé par le temps de réparation de la machine, ce qui diminuait son salaire. »... et : « Les chronométrateurs avaient le chronomètre dans la poche, ils restaient à côté, regardaient, chronométraient le temps que vous passiez à faire une opération et tiraient des conclusions bien souvent erronées. J'étais rapide mais il y en avait d'autres qui étaient moins rapides que moi, alors ils faisaient une moyenne, total : le gars qui était moins rapide il était toujours à bout. Il faudrait qu'on regarde de près cette période de 53 à 60, là, ça a été une période où l'évolution s'est faite très rapidement puisque Rhodia avait le monopole, donc ils donnaient des salaires qui étaient potables, c'est vrai, mais à côté de ça les conditions de travail, c'était pas la joie ! » (10)

3.2.2. Des investissements importants

La réalisation de ces nouvelles usines représentait de lourds investissements pour la société qui put les réaliser par autofinancement et un léger endettement. Elle n'eut pas recours à des augmentations de capital à titre onéreux, mais des augmentations de capital furent réalisées par incorporations de réserves monétaires et de réserves de réévaluation. Les créations d'actions étaient distribuées aux actionnaires fondateurs, la SUCRP et le CTA par l'intermédiaire de Celtex. Les dividendes versés aux sociétés fondatrices étaient en moyenne de 11,90%, soit un taux moyen. « Il est vrai que la SUCRP et le CTA avaient reçu des actions nouvelles en très grand nombre et touchaient donc des dividendes sans commune mesure avec les mises originelles. » (11)

La part de la *recherche* est difficile à estimer durant cette décennie. On compte 254 brevets déposés, portant essentiellement sur des améliorations des procédés de fabrication, qu'il s'agisse des produits ou des équipements. Il faut rappeler que la Rhodiaceta a acheté les brevets du nylon et du tergal. Néanmoins, c'est à cette période qu'elle procéda à la fabrication de deux nouveaux produits, qu'elle avait inventés, le rhovyl, premier fil synthétique exclusivement français et le crylor qu'elle mit au point avec le centre de recherches de Bezons du CTA.

3.2.3. Une politique d'œuvres sociales particulièrement active et généreuse

La politique du *logement* et plus largement la politique sociale, telles qu'elles étaient pratiquées entre les deux guerres, furent poursuivies. La cité de Roussillon sera complétée tout au long des années 1930 et jusqu'en 1955 par la construction de nouvelles maisons. 24 maisons, représentant 88 logements, furent réalisées de 1938 à 1955, soit un total de 292 logements. Au Péage, Rhodiaceta racheta à Rhône-Poulenc en 1945-1947 14 maisons préfabriquées constituant 28 logements. A celles-ci, Rhodiaceta en ajouta 6 autres, soit 12 logements et en 1955 six nouvelles maisons procurant encore 12 logements. En 1953 fut aménagé un ancien couvent sur le plateau de Roussillon donnant 20 logements. Des achats d'appartements et d'immeubles constituèrent 20 autres logements. Le clos Beauregard : Rhodiaceta acheta ce grand terrain et construisit en 1949 une grande villa pour y aménager deux logements d'ingénieurs. En 1951-1953 elle réalise à proximité un ensemble d'habitations dénommé « le clos Beauregard » avec la société HLM de l'Isère. Il est composé de 33 maisons, représentant 44 logements. Deux autres groupes d'habitations furent construits en accession à la propriété : le groupe des Castors (de 8 maisons) et le « clos Jagnioude » de 14 maisons et 15 logements. Un troisième ensemble de maisons en accession à la propriété fut réalisé, « les chalets de la Yette », à l'est de l'agglomération de Roussillon en 1953-1954. Il comprenait 18 chalets. Soit un total de 563 logements, pour les 1 700 salariés des deux usines.

De nouveaux services sociaux sont mis en place. Rhodia-Club de Roussillon anime au sud de la cité un grand terrain de jeux clos comprenant stade, piscine, et

annexes. Un ramassage scolaire est organisé pour conduire et reprendre les enfants d'âge scolaire. Une coopérative d'achats est implantée par la SUCRP et la Rhodiaceta. Un Centre d'Apprentissage, patronné par les deux sociétés ayant pour but la formation professionnelle des jeunes gens, enfants d'ouvriers des deux sociétés mais ouvert aussi aux jeunes des communes proches ouvrit en octobre 1945 avec 60 élèves, se préparant aux CAP d'Etat. En 1955, il forme 100 à 120 élèves chaque année, sans compter des cours du soir qui s'adressent à une quarantaine d'élèves supplémentaires.

A Vaise, le problème du logement du personnel était moins aigu qu'à Roussillon en raison de la proximité de Lyon et des possibilités offertes par le quartier de Vaise. Mais une opportunité se présenta, et en 1940 la société acheta un beau terrain de 4 ha en bordure de Saône à Caluire, et y aménagea la Cité de Bellerive. Celle-ci comportait 9 maisons, représentant avec les deux maisons existantes un ensemble de 34 logements en 1945. Début 1943, Rhodiaceta achète la villa Lump, voisine immédiate de l'usine de Vaise pour aménager deux logements d'ingénieurs. En 1942, la société achète une grande partie de la propriété Brunet-Lecomte d'une surface de 12 ha, terrain en pente situé au sud de la gare de Gorge - de- Loup. On commence par y aménager des jardins ouvriers. A l'extrémité sud du terrain de l'usine sont construits 24 logements en 1950. A la Demi- Lune, la société achète la propriété Mauroy, pour y aménager 8 appartements dans la maison existante et 10 chalets sur le reste du terrain. En 1950, fut constituée la Société Immobilière des Brotteaux pour achever la construction d'un immeuble rue Masséna qui fournit 10 appartements. La même société fournit 41 autres appartements. Par ailleurs, la Rhodiaceta s'assure un nombre important d'appartements dans des sociétés HLM, qui sont très actives à cette époque : 25 Route de Vienne, 10 à Bron-Parilly, 15 à Montrouge, 60 à Belle Allemande, 46 à St-Rambert. En 1952-1954, sur la propriété Brunet-Lecomte, conjointement avec la société HLM de la rue de la Bourse, furent construits deux immeubles représentant 70 appartements et 4 maisons de deux appartements chacune. En 1954, Rhodiaceta entreprend avec une société HLM la construction d'un immeuble au nord de l'usine, rue du Chapeau Rouge, de 22 appartements, et enfin achète également en 1954 une importante propriété à la Mulatière pour loger un directeur.

Cet aperçu donne une idée de l'ampleur et de la continuité des efforts de la société pour résoudre le problème du logement. La majorité de ces constructions, tant à Roussillon que dans l'agglomération lyonnaise fut conçue par les architectes attachés à la société. Ceux-ci étaient en charge de la construction à la fois des usines et des habitations prévues pour le personnel.

A Vaise, d'autres réalisations sociales eurent lieu ces années-là. Un terrain de 4 300 m² fut acheté en 1940, en face de l'usine, rue du Tunnel, pour y installer une Centrale d'Achats. De 1943 à 1945 fut construit dans l'usine le bâtiment Y qui accueillit le Service médical, l'infirmerie et les bureaux des Services sociaux. On doubla ce bâtiment en 1953-1955 pour étendre le Service médical, installer le Service psychologique, des bureaux des Services sociaux et une salle de réunion du

Comité d'Entreprise, une bibliothèque pour le personnel. C'est là aussi que furent installées les organisations sportives et artistiques. Entre 1948 et 1951 fut édifié un grand mess, pour remplacer le précédent devenu trop petit : cuisine, chambre frigorifique et tout un matériel moderne permettait de servir un très grand nombre de repas : la salle de restaurant offrait 380 places, et 1 000 à 1 100 repas étaient servis quotidiennement. Enfin, une crèche fut construite en 1948-1949 vis-à-vis de l'usine, rue du Tunnel, (aujourd'hui rue du Sergent Michel Berthet) sur un terrain de 1 500 m². A côté de la crèche, qui pouvait recevoir jusqu'à 50 enfants, on aménagea un jardin comportant une petite piscine. Cet ensemble fut exploité par la Croix Rouge, qui en avait la direction complète. La gestion étant régulièrement déficitaire, la Rhodiaceta apporte son concours financier.

A proximité de Belle-Etoile furent aménagés ou construits des logements : on en compte : 14 à la Bégude, 6 à l'intérieur de l'usine, et 23 au Carré-Brulé, près du Château d'eau, qui sont en cours en 1956. Un projet de 42 autres logements est à l'étude cette même année 1956, avec la société HLM de l'Isère.

A Vénissieux, la société reprit les logements aménagés par la Société française de Tubize, soit 28 rue du Professeur Roux, et rue de Pressenssé, et 3 chemin de Surville. A proximité, la Rhodiaceta acheta le terrain des Roussettes sur lequel elle édifia avec le concours d'une société HLM, en 1953-1954 un groupe de 8 maisons, soit 16 logements.

A Besançon, la société avait acheté, en même temps que l'usine, des cités et immeubles divers, représentant une vingtaine d'ha, et constituant un ensemble de 92 logements.

Enfin, on ne peut aborder les œuvres sociales de la Rhodiaceta sans mentionner les *colonies de vacances*. Le problème se posa de façon urgente pendant la guerre, et c'est ainsi que naquit la colonie de La Louvesc. En 1942-1943, la colonie d'Oran, dirigée par les Jésuites, céda à la Rhodiaceta un terrain sur lequel elle fit édifier un important bâtiment, et en assura le fonctionnement. 96 enfants sont accueillis à chacune des deux sessions. En 1943, la Rhodiaceta acheta deux villas à Vallorcine, au-dessus de Chamonix, qui permettaient d'héberger 70 enfants, à chacune des deux sessions. A Tence, en Haute-Loire, un terrain de 4 ha en pleine nature fut acheté et les premiers travaux débutèrent en 1946. En 1951, 14 baraquements-chalets furent montés. Ce camp pouvait recevoir 312 enfants à chacune des deux sessions. Le château de St-Cirgues, près d'Issoire, fut acheté par la Rhodiaceta en 1950 avec une partie du parc (2 ha, sur les 8 ha qu'il comportait à l'origine). Après les aménagements nécessaires, le château put recevoir 120 enfants à chaque session. L'ensemble de ces colonies était administré par le Comité Interentreprises Rhodiaceta-Rhône-Poulenc de la Région lyonnaise. Le centre animateur était situé rue du Tunnel.

Si la Rhodiaceta était exigeante vis-à-vis du personnel ouvrier, elle eut à cœur d'apporter une aide, un soutien à celui-ci en cas de graves difficultés : maladies,

accidents, décès complétant ce qu'apportait la Sécurité Sociale. Elle « participe par des dons à des œuvres étrangères aux usines, à la prospérité de groupements de bienfaisance, d'enseignement, de sports. Participations aux organisations de loisirs qui viennent compléter ce qui est réalisé par les Comités d'entreprise etc.. » (cf 7 p. 210) Cet ensemble d'aides, tant à l'habitat que d'œuvres strictement sociales, contribuèrent à la réputation de générosité de la Rhodiaceta, et contribua à lui attacher son personnel durant cette décennie.

3.2.4. Les dirigeants : la cohabitation des hommes de la SUCRP et du CTA

La SUCRP et le CTA étant les deux sociétés fondatrices de la Rhodiaceta, leurs représentants se retrouvaient ensemble à la fois au sein du Conseil d'administration, et dans les instances de direction de la société. A l'aide de l'étude d'A.Héraud (7) et de divers documents, il a été possible de reconstituer les équipes dirigeantes de ces années 1945-1960. (cf. tableau 18)

On remarque que de 1937 à 1962, soit pendant 25 ans, avec seulement une interruption due à la guerre en ce qui concerne M.Bô, la Rhodiaceta aura été dirigée par les deux mêmes hommes, Marcel Bô et Pierre Lombard. Le premier représente la SUCRP. L'autre est proche des dirigeants du CTA. (12)

Pierre Lombard (1894-1980) est polytechnicien, ingénieur du Génie Maritime (X 1913). Il entre dans la société en 1927, devient rapidement l'adjoint de Marcel Bô avant de le remplacer comme directeur général en 1934, quand celui-ci est nommé à la direction générale de la SUCRP à Paris. Lorsque Marcel Bô se retire en 1963, P.Lombard lui succède comme président de la Rhodiaceta jusqu'en 1968, date de son propre départ. Il sera également président de Rhovyl et de la Drag, et administrateur-délégué de Rhône-Poulenc.

. De façon constante, c'est le président de la SUCRP qui est en même temps le président de la Rhodiaceta, de l'origine à 1963, avec une exception pendant la guerre, où Charles Gillet remplace Marcel Bô à la présidence. Cette permanence de la SUCRP à la tête de la Rhodiaceta assure une cohérence dans la direction des deux sociétés, et apparemment la prééminence de la SUCRP sur le CTA.

Au conseil d'administration de la Rhodiaceta, jusqu'au début des années 1950, les représentants de la SUCRP sont d'anciens membres du conseil d'administration des Etablissements Poulenc ainsi que les anciens directeurs techniques de la SCUR ; c'est encore l'ancienne génération des administrateurs qui siège au conseil.

Côté CTA, chaque grande usine a son représentant au conseil, mais leurs noms ne sont pas précisés dans le document d'A.Héraud. On note qu'en 1946, Renaud Gillet entre au conseil, en même temps que L. Chatin, membre de la famille Gillet, et Lazare Carnot, associé du CTA. En 1952, deux nouveaux administrateurs

Tableau 18 : Les dirigeants de la Rhodiaceta de 1937 à 1962			
Année	Président	Directeur général	Conseil d'administration
1922	N. Grillet		(voir chapitre 1)
1924	E-H Boyer	Marcel Bô	(voir chapitre 1)
1934	E-H Boyer	P.Lombard	(voir chapitre 1)
1937	E-H Boyer	P. Lombard	Aynard, Bô, Grillet, Koetschet, CTA, SA Givet-Izieux, Sté de la Viscose française, TASE, Sté mécanique de Stains
1937 à 1940	Marcel Bô	P.Lombard	
1940	Ch. Grillet	P.Lombard	Grillet, Prince, Albert-Buisson, Bô, Koetschet, CTA, TASE, SA Givet-Izieux, Sté de la Viscose française
1945	Marcel Bô	P.Lombard	Albert-Buisson, Grillet, Koetschet, Prince, CTA, TASE, SA Givet-Izieux, Sté de la Viscose française, Sté de la Viscose Albigeoise
1946	Marcel Bô	P.Lombard	Albert-Buisson, Grillet, Koetschet, Prince, Lazare Carnot, Renaud Grillet, Lucien Chatin, Sté Givet-Izieux, Sté de la Viscose française
1948	Marcel Bô	P.Lombard	Albert-Buisson, Carnot, Chatin, R.Gillet, Koetschet, Prince, SA Givet-Izieux, Sté de la Viscose française
1950	Marcel Bô	P.Lombard	Albert-Buisson, Maurice Beudet, Carnot, Chatin, R.Gillet, Koetschet, Prince, SA Givet-Izieux, Sté de la Viscose française
1951	Marcel Bô	P.Lombard	Beudet, Carnot, Chatin R.Gillet, Koetschet, Prince, SA Givet-Izieux, Sté de la Viscose française, Sté Rhône-Poulenc
1952	Marcel Bô	P.Lombard	Beudet, Ennemond Bizot, Carnot, Chatin, R.Gillet, Koetschet, Prince, Sté Celtex, Sté RP
1953	Marcel Bô	P.Lombard	Albert-Buisson, Beudet, Bizot, Carnot, Chatin, R.Gillet, Prince, Celtex, RP
1954	Marcel Bô (jusqu'en 1963)	P.Lombard (jusqu'en 1963)	Albert-Buisson, Beudet, Bizot, Carnot, Chatin, Louis Clouzeau, Charles Grillet, R.Gillet, Régis Payan, Prince, Celtex

(D'après A.Héraud p.22)

arrivent, représentant le CTA : Ennemond Bizot, gendre d'Edmond Gillet, polytechnicien (X1919) président de Givet-Izieux, ainsi qu'un représentant de la société holding Celtex du groupe Gillet. En 1954, revient au conseil Charles Gillet, père de Renaud Gillet, président de Gillet-Thaon, président du CTA, membre du conseil d'administration de la SUCRP à la suite de son frère Edmond. Il avait quitté le conseil de la Rhodiaceta à la fin de la guerre. En deux ans, le conseil de la Rhodiaceta voit l'arrivée ou le retour de deux personnalités importantes de la famille Gillet, E.Bizot et Ch.Gillet, rejoignant R.Gillet, ainsi qu'un représentant de la holding financière du groupe Gillet. Ils pèseront chacun de tout leur poids personnel et financier sur les décisions du conseil.

Cette même année 1954, deux nouveaux administrateurs représentant la SUCRP entrent au conseil, tandis que les personnalités qu'étaient N.Gillet et J.Koetschet se sont retirées : Régis Payan et Louis Clouzeau. Régis Payan (1906-1963) est un polytechnicien, ingénieur des Poudres (X 1924) comme Marcel Bô, qui l'avait remarqué et introduit à la SUCRP en 1941 ; ce dernier envisageait d'en faire son successeur. Régis Payan est nommé directeur général de la SUCRP en 1959, quand M.Bô devient président. Il meurt prématurément en 1963, n'ayant pas eu le temps de prendre la succession de M.Bô. Louis Clouzeau, ingénieur de l'Ecole supérieure de chimie industrielle de Lyon (promotion 1922), était entré à la SUCRP en 1927. Il deviendra directeur- général de la SUCRP en 1963, en remplacement de Régis Payan, après plus de 30 ans dans l'entreprise. Les départs de N. Gillet et J. Koetschet représentent un changement important. Leurs personnalités et leur expérience pesaient lourd au conseil face aux membres de la famille Gillet.

3.2.5. Les filiales françaises

La vitalité de la société se manifesta dans les années 1950 par la création de filiales, chacune fabricant un nouveau produit, contrairement à la fabrication du tergal qui fut intégrée à la société.

La première filiale créée fut la société *Rhovyl* pour exploiter le premier des textiles synthétiques issus des recherches de Rhodiaceta. Le chlorure de polyvinyle était connu mais la découverte du Service Recherches fut de reconnaître en mai 1941 la possibilité de dissoudre cette matière dans un mélange de carbone-acétone. Des brevets furent déposés, et la mise au point du procédé de fabrication dura jusqu'en 1945. En 1946 fut montée une installation de demi-grand qui permit d'étudier les premières applications chez les utilisateurs éventuels. Enfin des brevets concernant la teinture et l'impression furent déposés. Ces recherches aboutirent à la création d'une société en avril 1948 fondée par Rhodiaceta (40%), Rhône-Poulenc (37,50%), et la Cie de St-Gobain (22,50%). A ce sujet, les documents divergent : si P.Cayez donne cette répartition du capital, E. Barral ajoute à la participation des trois premières sociétés celle des Gillet pour 35%, et A.Héraud, ingénieur en chef de la Rhodiaceta indique une répartition entre les quatre sociétés : Rhodiaceta, Rhône-Poulenc, St-Gobain et le CTA. La liste des participations textiles de Celtex confirme

la participation du CTA dans la nouvelle société pour 35%. Ce dernier chiffre est donc à retenir.

Le premier conseil d'administration est composé de P.Lombard, président, M.Bô pour la Rhodiaceta, M. Delbès pour la SUCRP, le baron Thénard pour St-Gobain, ainsi que Jean Eudes, Renaud Gillet, Albert Gonin, Guillaume Lardy, Léon Pranal. La présence des trois principaux représentants du CTA dans ce conseil confirme la participation du CTA au capital : P.Lombard, R.Gillet, et L.Pranal.

Un terrain de 20 ha fut acquis dans la Meuse, à Tronville-en-Barrois appartenant à la Société Goldenberg. L'usine démarre en décembre 1949, et en 1955 la production est de 1 405 tonnes, et les effectifs de 300 personnes. En 1961, ce sera 8 000 tonnes produites par 55 ingénieurs, 121 ETAM et 733 ouvriers. Le fil et surtout la fibre sont utilisés pour fabriquer des voiles, des tissus ininflammables et des sous-vêtements. La société a son propre service de vente, sa propre activité commerciale. Là aussi, la Rhodiaceta intervient pour loger le personnel : achats de maisons, édifications de chalets, création de lotissements de maisons en accession à la propriété. Le recrutement de la main-d'œuvre se fait dans un rayon de 10 kms.

Au début de l'année 1950, commencèrent au Service de Recherches de Lyon les premiers travaux sur les *textiles acryliques*, et notamment le polymère acrylonitrile, par un procédé de filature à sec. 4 brevets sont déposés, et en janvier 1952 commence la production dans l'unité-pilote de Vaise. Il fallait alors passer à la fabrication industrielle, qui démarra à Vénissieux. Fils, fibres et filés teints y sont produits.

En 1955, est constituée une communauté d'intérêt entre Rhône-Poulenc (20%), Rhodiaceta (40%), et Rovatex (société commerciale de la Fibranne viscosse du CTA) (40%) pour l'étude et l'exploitation des acrylonitriles. Différence là aussi entre P.Cayez, A.Héraud, d'un côté qui donnent cette répartition du capital, et E. Barral de l'autre. Pour ce dernier, la famille Gillet a 60% du capital de cette communauté d'intérêt, comme le confirme la liste des participations textiles de Celtex. Or les 40% tenus par Rovatex, plus la moitié des parts de la Rhodiaceta, soit 20%, puisque le CTA contrôle 50% de la Rhodiaceta, donnent bien 60%. E. Barral précise : « ces localisations (à Tronville, Colmar en particulier) reflètent les attaches géographiques des anciennes familles qui avaient créé le CTA. » (13)

La société Crylor devenait la gérante de la communauté d'intérêt. Celle-là acheta à la Société de la Viscose française son usine de Colmar, contre 374 000 actions. La propriété s'étendait sur 27,9 ha, dont 7,55 ha étaient occupés par des logements pour le personnel, 9,8 ha par l'usine, et 7,9 ha par des terres cultivées. Le matériel sur place fut revendu à la Société de la Viscose française, le matériel de Vénissieux fut acheté par la société Crylor, et celle-ci réhabilita les bâtiments de Colmar.

On peut à nouveau se poser la question de l'opportunité du choix de l'emplacement de cette dernière usine, loin des lieux d'origine de la Rhodiaceta.

Serait-ce une fois encore pour satisfaire l'associé du CTA, la famille Carnot, propriétaire de la Société de la Viscose française ?

Le conseil d'administration est constitué de L.Pranal, président, Recordon représentant la SUCRP, Corbière représentant la Rhodiaceta (14), et Ch. Chatin et Drisch pour Rovatex.

A Lyon avait été mis au point le procédé de fabrication par filature à sec du polymère de polyacrylonitrile, le Crylor C qui fournit un fil. Dans le même temps, à Bezons les chercheurs du CTA avaient obtenu par le procédé de filature humide du monomère de polyacrylonitrile, le Crylor H, qui produit la fibre. C'est principalement ce dernier procédé qui fut exploité à l'usine de Colmar. L'usine démarra sa production en mars 1957.

La série des fibres acryliques (Orlon, Crylor) s'est enrichie en France au début des années 1960 d'une nouvelle production, d'origine franco-britannique, fruit d'une collaboration entre Courtaulds (Angleterre), Courtaulds (France) et les Filés de Calais, dont l'usine de Pont-de-Leu est équipée d'une unité de production de 5 000 t/an : la courtelle. Cette fibre ne sera pas développée par la Rhodiaceta.

Par contre, l'exploitation en France du verre textile est le fait d'une association entre St-Gobain et le CTA à Chambéry. Les boules de verre étirées permettent d'obtenir une fibre continue (Sillionne) et une fibre discontinue (Verranne). La fibre est utilisée depuis 1950, adaptée aux usages industriels pour des tissus ininflammables.

Une troisième filiale de la Rhodiaceta voit le jour en juillet 1961. A cette date, la société rachète la *Société Valentinoise d'Applications Textiles* (SVAT) à ses fondateurs. Celle-ci avait été créée en 1954, filiale de la société Organico, elle-même filiale de Péchiney. Les chercheurs de Péchiney, pendant les années de guerre, dans des laboratoires de fortune, avaient obtenu à partir de l'huile de ricin une fibre appartenant au groupe des polyamides. En neuf ans, la société Organico parvint à mettre le rilsan à la disposition des utilisateurs. La filature fut installée à Valence et la SVAT créée. Le capital de la société était de 495 MF détenu pour 460 MF par Organico, pour 25 MF par la société financière du groupe lainier Prouvost, et pour 10 MF par les Etablissements Schaeffer. L'usine démarra en février 1956 : elle transformait le monomère fourni par Organico, et fabriquait le rilsan. La société ne fit pas de bénéfices jusqu'en 1961, le fil de mauvaise qualité se vendait mal, mais l'image de marque n'était pas mauvaise. Dans la perspective du Marché Commun, la Rhodiaceta s'engagea dans la reprise de la société. Les problèmes techniques furent réglés, la qualité du fil s'améliora, et le produit se vendit.

Ainsi se termine la vague de création d'unités fabriquant chacune un fil et/ou une fibre spécialisé. Mais le dynamisme de la Rhodiaceta se manifeste aussi à cette époque par le développement de ses filiales étrangères.

3.2.6. Les filiales étrangères

La société va diffuser à l'étranger la production du nylon, comme le lui permettait son accord avec Du Pont de Nemours. Il était en effet spécifié que la Rhodiaceta était autorisée à sous-licencier ses filiales européennes. Elle va donc commencer la fabrication du nylon en Allemagne, avec la Drag, en 1950. Sa filiale italienne avait passé un accord directement avec Du Pont en 1939, et avait débuté une production industrielle dès 1949-1950. Surtout, il faut voir que les filiales étrangères du groupe Gillet-Carnot-Bernheim regroupées dans la société holding Celtex bénéficièrent rapidement des brevets du nylon : un accord du 1^{er} avril 1950 fut signé dans ce sens avec la Société de Viscose suisse, le 21 décembre 1951 avec la SAFA en Espagne, le 26 avril 1954 avec Fabelta de l'Union chimique belge de Textiles artificiels. Rhodiaceta fournissait aux sous-licenciés le matériel mis au point et fabriqué par le bureau d'études de Vaise. Certaines sociétés du groupe Celtex se trouvaient intégrées dans le réseau technique de la Rhodiaceta.

On voit que de cette façon la Rhodiaceta risquait de perdre sa position de monopole dans la fabrication et la vente du nylon.

La DRAG : appelée DAR (Deutsche Acetat-Kunstseiden Rhodiaseta G.M.B.H.) au moment de sa création, la société changea de nom en novembre 1950, quand elle commença à fabriquer du nylon, pour prendre celui de Deutsche Rhodiaceta A.G., ou DRAG. Ce fut la filiale qui connut l'essor le plus rigoureux de toutes les filiales de la Rhodiaceta. Son capital avait évolué, il se répartissait en 1946 entre la Rhodiaceta (49,10%), le CTA (21,50%), le groupe allemand (14,30%) et le groupe suisse (15,10%). Au début des années 1950, la direction de la Drag était composée de P.Lombard, président du Conseil d'administration, assisté d'un Conseil de direction comprenant : MM. Linnemann, Zachrich, Lardy, et le Dr Frey.

La production de l'usine ne retrouva son niveau d'avant-guerre qu'à partir de 1957 ; cependant, à partir de 1955, les courbes de croissance des productions d'acétate et de nylon devinrent à peu près parallèles, alors que partout ailleurs la croissance de l'acétate était plus faible que celle du nylon. Ceci est dû à la mise en fabrication d'acétate pour filtres à cigarettes à partir de 1957.

Tableau 19 : Production et effectifs de la DRAG : 1951 à 1961

Année	Acétate (en tonne)	Nylon (en tonne)	Ouvriers	Employés et cadres	Total effectifs
1929	5 509	-			
1951	3 500	-	2 295	301	2 596
1955	3 011	170			
1961	10 334	6 678	3 032	618	3 650

(D'après P.Cayez et A. Héraud)

Les effectifs augmentèrent de 40%, quand la production quintuplait de volume pendant la même période. Ceci implique vraisemblablement des gains de productivité importants. A.Héraud (15) montre que l'activité technique de cette usine était dans la recherche continue de perfectionnements, activité qui tout au long des années donna lieu à des échanges constants avec les usines de la Rhodiaceta, entretenus par de très nombreuses visites.

En Italie, la situation était différente car la Rhodiaceta et la SUCRP ne contrôlaient que la moitié du capital de leurs filiales, le reste étant tenu par la puissante société Montecatini. Celle-ci avait montré son indépendance par rapport à la Rhodiaceta en négociant un accord pour le nylon directement avec Du Pont de Nemours dès 1939. Puis un contrat de cession fut établi entre Du Pont et la société italienne le 31 décembre 1946 pour la fabrication des fibres polyamides et matières plastiques superpolyamides. Des unités spéciales de fabrication de nylon furent installées à Pallanza pour la filature de fils et fibres, et à Novare pour les fabrications chimiques intermédiaires, comme l'usine de Belle-Etoile à St-Fons. En 1955, la production de nylon italien était de 3 327 t. de fil et 515 t. de fibres. Pour développer le nylon, et entreprendre la fabrication de polyester (tergal), une nouvelle usine fut édifée près de Naples, à Casoria où la production démarra de façon régulière en novembre 1953.

Tableau 20 : Production des usines italiennes de la Rhodiaceta			
Année	Acétate (en tonne)	Nylon (en tonne)	Tergal (en tonne)
1954	3 749		
1955		3 842	
1956			479
1959	6 000 (environ)	7 400	

(D'après A.Héraud)

Juridiquement, la situation des deux filiales qu'étaient la Rhodiaceta italiana et la Societa elettrochimica del Toce dirigeant les usines de Pallanza et Villadossola, changea en novembre 1950. Elles fusionnèrent et la raison sociale devint Societa Rhodiatoce. Le conseil d'administration était composé de douze membres : six Italiens, et six Français, ces derniers étant MM. Lombard, Pranal, Renaud Gillet, pour le CTA, et MM. Prince, Clouzeau, et Recordon pour la SUCRP.

Comme en France, la Rhodiaceta investit dans une politique de logements, car la question du logement se posait en Italie avec autant d'acuité qu'en France. Le programme d'habitations, décomptées en nombre de pièces, se montera depuis 1949 à 1 557 pièces pour une dépense de 760 Millions de Lires.

La Rhodiaceta dut faire preuve de grande vigilance en Italie, pour surveiller des concurrents, en particulier la SNIA. Celle-ci, en s'associant avec la société britannique Courtaulds, avait créé la société Novaceta qui menaçait la Rhodiaceta dans le domaine de l'acétate. Il en fut de même pour le nylon, dont la Rhodiaceta perdit le monopole qui était de 96,5% de la production italienne en 1953, et n'était plus que de 71% des ventes en 1956.

Au Brésil existaient deux filiales de la Rhodiaceta : la Companhia brasileira Rhodiaceta, et la Fabrica de Artefados de Tecidos Valisère, situées à proximité de la société chimique, filiale de la SUCRP, la Rodia Brasileira. Les trois usines étaient installées à Santo- André, près de Sao Paulo. La nouveauté des années 1950 fut l'introduction de la fabrication du nylon, en accord avec Du Pont. En 1958, la Companhia brasileira produisait 4 749 tonnes d'acétate, et 2 975 tonnes de nylon. Il faudra attendre 1960 pour que le tonnage de nylon dépasse celui d'acétate. En 1959 est mise en route l'usine de Campinas pour la production d'acétate de vinyle et de sel N. Une autre innovation fut introduite dès la fin de la guerre, la fabrication de viscose. L'idée avait déjà été débattue en 1938-1939. Le projet de création fut élaboré en 1946, et un terrain immédiatement acheté à Sao José. Le 28 août 1948 naissait la Sociedad Rhodosa de Raion, au capital de 50 Millions de cruzeiros souscrit à 80% par la Companhia brasileira Rhodiaceta, et 20% par diverses sociétés du groupe Gillet. (16) Par un accord technique signé avec Foreign industrial and commercial Company, Rhodosa se trouvait intégrée dans l'accord viscose qui unissait déjà le CTA, Fabelta, la Société de Viscose suisse et six autres sociétés de viscose. Grâce à cet accord, Rhodosa put accéder à la fabrication du fil pneu. En effet, début 1955, R.Gillet négocia avec Du Pont l'achat d'une licence de fil pneu supercordura, payée par une redevance de 3,50% du prix de revient. Rhodosa profita de la licence moyennant 12 500 dollars de participation aux frais de mission, et 25 000 dollars d'avances sur redevances. La fabrication du fil pneu fut bienvenue au Brésil qui se fournissait jusque-là à l'étranger.

En 1959, les prévisions de production annuelle par la Rhodosa étaient de 150 tonnes de Rayonne, de 125 tonnes de Fibranne, de 250 à 325 tonnes de fil pneu.

Tableau 21 : Effectifs employés au Brésil		
Sociétés :	Année 1954	Année 1957
Rodia Brasileira	3 516	4 665
Companhia Brasileira Rhodiaceta	2 668	3 059
Rhodosa	944	1 149
Valisère	745	803
Total	7 873	9 676

(D'après P Cayez)

Les effectifs au Brésil se montaient à près de 10 000 personnes en 1957.

Il faut remarquer que les rendements des usines brésiliennes étaient assez médiocres, et les techniques pas aussi perfectionnées que dans les usines européennes.

En comparant les chiffres d'affaires des sociétés françaises de la Rhodiaceta, et ceux de ses sociétés textiles étrangères, on constate la prépondérance des premières.

Tableau 22 : Chiffre d'affaires des sociétés textiles de la Rhodiaceta		
Sociétés	CA (en milliers de F)	%
Companhia Brasileira Rhodiaceta	5 705 000	8,13
Rhodiaceta Argentina	1 501 200	2,14
Rhodiatoce	6 266 300	8,94
DRAG	7 566 700	10,79
Crylor	522 300	0,74
Rhovyl	1 016 700	1,45
Rhodiaceta	47 511 100	67,81
Total	70 893 300	100,00

(D'après P.Cayez p. 219)

Le CA, consolidé par rapport à Rhodiaceta, est une moyenne des années 1957, 1958, 1959

3.2.7. L'évolution du CTA dans les années 1950

En même temps que la Rhodiaceta se développait, à la fois en France et à l'étranger, son associé, le CTA modifiait ses structures. Bien que les études le concernant soient rares, il est possible d'esquisser son évolution. Quatre articles servent de base à ce résumé : l'un de Michel Laferrère de 1992 (17), deux autres de Denise Olivier (18) en 1961 et 1966, le quatrième de J.M. Michel de 2006 (19).

Le Comptoir des Soies Artificielles créé en 1911, devint en 1924 le Comptoir des Textiles Artificiels. Son fondateur était Alfred Bernheim, associé au groupe Gillet, et au groupe Carnot. Au fil du temps, seuls ces deux derniers groupes restaient propriétaires des sociétés productrices. Le CTA regroupait de nombreuses sociétés de fabrication de textiles cellulosiques, leur apportant une aide à la fois commerciale et technique. Il représentait le plus important groupe de production de textiles

artificiels en France. Mais il était au point de vue administratif une sorte de conglomérat. Un premier regroupement de ces sociétés eut lieu en 1936. Deux nouvelles sociétés furent créées : la Viscose Française sous l'égide des Carnot, et Givet-Izieux sous celle des Gillet. Puis les Gillet-Carnot fondèrent la Société de Participation Viscose qui gérant les usines, et le CTA gérant la Participation Viscose du point de vue financier.

Durant les années 1950, les dirigeants vont procéder à de nouveaux regroupements. En 1950, la Participation Viscose dirige 6 sociétés constituant le groupe Viscose : La Viscose Française, la Nationale de Viscose, la Filature de Rayonne, la Fibranne de Bezons, et les Textiles Artificiels du Sud-Est (TASE).

En 1951, un nouveau regroupement rassemble les 6 sociétés autour de 2 : la Viscose Française reçoit les actifs industriels et commerciaux de la Filature de Rayonne (SOFIRA), et de la Nationale de Viscose, tandis que Givet-Izieux reçoit ceux de TASE et de Fibranne de Bezons. Quant à l'actif financier, il fut réuni sur les TASE, prit le nom de *Celtex* et devint le holding du groupe Viscose. Les deux familles Carnot et Gillet y étaient représentées, et le CTA conservait son rôle de gérant des deux nouvelles sociétés.

En 1953, est créée la société Rovatex : elle groupe les exploitations de fibranne des Textiles Artificiels du Centre et celles de la Participation Viscose. C'est une société à la fois commerciale et financière.

En 1956, la Viscose Française absorbe Givet-Izieux, et le CTA est dissous ainsi que la Participation Viscose. Est créée la Compagnie Industrielle des Textiles Artificiels et synthétiques, ou CTA ; elle gère les 9 usines de la Participation Viscose, dont 7 directement et 2 en collaboration avec la société gérée par Rovatex, la Participation Fibranne.

En 1958, la CTA et la Lyonnaise des Textiles mettent en commun l'exploitation de leurs établissements industriels et commerciaux, la CTA assurant la gérance de cette communauté. A nouveau, on se trouve en présence de trois sociétés : la Participation Fibranne, les Textiles Artificiels du Centre (TAC), et la CTA.

Nous voyons ainsi comment le CTA s'est à la fois concentré et agrandi considérablement durant ces années 1950 ; nous avons vu aussi la manière dont le CTA progresse dans le regroupement de ses actifs en multipliant les participations croisées, communautés d'intérêts et absorptions. Dernier exemple de cette démarche : en 1950, est constituée la Filature de Wasquehal par les TAC, la Fibranne de Bezons, et Rhodiaceta. Ce fut sur cette entreprise que le CTA, les TAC et la Lyonnaise des Textiles apportèrent leurs établissements industriels et commerciaux. Puis, les trois sociétés n'ayant plus d'exploitation devinrent des holdings. Elles apportaient alors à Celtex tout leur actif et passif avec apport de la Filature de Wasquehal. Celtex contrôlait ainsi 100% de la Filature de Wasquehal qui prit le nom de CTA ; L'activité industrielle et commerciale était prise en charge par la CTA et Celtex était chargé de la gestion financière. Ceci permit à terme à Celtex de

contrôler, en 1959, 60% de la consommation française de rayonne, et 90% de celle de fibranne.

Le siège social du CTA se tenait avenue Percier à Paris. La Compagnie restait dirigée en 1960 par les familles fondatrices, et quelques représentants de l'industrie textile lyonnaise. Le conseil d'administration comprenait : Ennemond Bizot, président, Claude Carnot, Lazare Carnot, Lucien Chatin, Jacques Fabry, Renaud Gillet, Henri Lumière, et Hugues Morel-Journal. La nouvelle société avait constitué plusieurs sociétés annexes, Rovatex, qui commercialisait la Fibranne comme nous l'avons vu, et Chimiotex qui gérant l'accord technique international viscose. Son capital était de 5,450 milliards d'anciens francs en 1956, il est de 10 milliards d'anciens francs en 1959. Son chiffre d'affaires en 1958 est de 266,57 milliards d'anciens francs.

Le CTA était propriétaire en 1960 de 9 usines et en exploitait directement 7, réparties dans toute la France : pour la rayonne, Albi (Tarn), Arques-la-Bataille (Seine-Maritime), Givet (Ardennes), Grenoble (Isère), Izieux (Loire), La Voulte-sur-Rhône (Ardèche), Vaulx-en-Velin (Rhône). A Gauchy, il exploitait un atelier de rayonne et un atelier de fibranne ; à Bezons, il exploitait en commun avec les TAC une usine de viscose et dirigeait un centre de recherches important ; à Roanne, les TAC apportèrent au CTA une usine de fibranne. A cet ensemble s'ajoutait la société Intissel. En 1957, le CTA constitua cette nouvelle société au capital de 200 millions d'anciens francs, en collaboration avec la Maison Leclercq-Dupire de Roubaix pour entreprendre la fabrication de tissus non tissés.

De 1950 à 1960, la société avait remis de l'ordre dans ses usines, et sept d'entre elles, vétustes, furent fermées : à Vals-les-Bains, Argenteuil, Valenciennes, Beauvais, Besançon, Colmar, Décines, St-Maurice-de-Beynost. Les usines de Colmar et Besançon avaient été rachetées par la Rhodiaceta, celle de St-Maurice-de-Beynost fut réutilisée par La Cellophane.

La production textile du CTA était de 90 000 tonnes en 1960, dont 21 500 étaient exportées. Ses filiales étrangères avaient bénéficié des brevets nylon de la Rhodiaceta, notamment en Suisse, en Espagne, en Belgique.

Au total, le CTA donnait à la fois une impression de société puissante, par sa taille, son histoire, et plus particulièrement par sa force financière. Par contre, ses usines avaient une mauvaise image : elles étaient très dispersées géographiquement, donnaient une impression générale de vétusté, malgré quelques bonnes performances techniques ; et un bon nombre de ces usines semblaient vouées à une fermeture prochaine.

Pour comprendre le poids du CTA et de la famille Gillet à la Rhodiaceta, puis à Rhône-Poulenc, il faut resituer cette société dans l'ensemble du groupe Gillet.

Le groupe Gillet est un complexe industriel, commercial et financier, qui s'est constitué au XIXème siècle et développé au début du XXème. En 1957, la revue *Entreprise* évaluait son chiffre d'affaires à 100 milliards d'anciens francs, et son

potentiel industriel de la sorte : « les Gillet rassemblent en France et dans l'industrie textile plus de 50% de l'activité de blanchiment, de la teinture et de l'impression, 70% de la production de rayonne, 90% de la production de fibranne, 98% de la production des textiles synthétiques ; et quelques 3 à 4% du tissage, ce qui, par rapport aux 10% de Marcel Boussac, ne laisse pas d'être impressionnant. »

A la fin des années 1950, le groupe est formé d'un côté d'un ensemble d'industries textiles, et de l'autre d'industries chimiques, celles-ci étant regroupées dans la société Progil depuis 1918. Progil est une société chimique importante. Progil SA a créé un département « Résines Synthétiques », puis fondé *la Société des Résines et Vernis Artificiels* (RVA) en décembre 1928. A cette date, Progil a des participations dans 17 sociétés chimiques, et en prendra encore 22 autres entre 1948 et 1968.

Le textile est lui-même un ensemble aux nombreuses ramifications. Par le CTA, le groupe Gillet est présent dans les pellicules cellulosiques. Il fonde la société « La Cellophane » exploitant ce produit et ses dérivés. Le procédé de fabrication de la cellophane est cédé à Du Pont de Nemours et à d'autres sociétés dont Courtaulds. E.Bizot restera par ce biais membre du comité de direction de la British Cellophane, filiale de Courtaulds, pendant 35 ans.

Le groupe Gillet est présent également dans l'industrie de l'ennoblissement du coton. Il a des participations dans de nombreuses sociétés ; il prend le contrôle de la Blanchisserie et Teinturerie de Thaon par une habile manœuvre financière et des Etablissements Maréchal. Les Etablissements Gillet absorbent la BTT et ses filiales dans une nouvelle entité « Gillet-Thaon » en 1932. Au total, le groupe Gillet est à la tête de deux quasi monopoles nationaux, des textiles artificiels et de la teinturerie.

Deux sociétés holding regroupent les intérêts financiers du groupe : Celtex, créé en 1951, réunit les intérêts dans le textile, la Cellophane, et quelques sociétés financières, et Textil ceux de Gillet-Thaon.

Le groupe est installé non seulement en France, mais dans de nombreux pays étrangers, étant lié aux grandes firmes internationales, Du Pont de Nemours, ICI, Courtaulds, Solvay, Bemberg, Montecatini, Glanzstoff. La plus importante de ses filiales textiles étrangères était la Foreign Industrial and Commercial (FIAC), holding britannique groupant des affaires textiles et chimiques dont les activités se trouvaient en Allemagne Fédérale, Grande-Bretagne, au Bénélux, en Italie, en Suède, au Canada, aux Etats-Unis, au Brésil, au Mexique, et qui était une filiale à 100% de Celtex.

Le groupe a des participations financières croisées, et enchevêtrées avec tous les grands producteurs mondiaux de textiles artificiels et synthétiques, comme le précise D. Olivier (20). Par exemple, les groupes Gillet-Carnot en France, et Solvay-Janssen en Belgique sont unis par des participations communes qu'ils détiennent dans la Société Générale de la Viscose et dans la Fabrique de Soie artificielle de Tubize, tous deux holdings belges. La Mutuelle Industrielle est une banque, filiale du

groupe Solvay et dans laquelle le groupe Gillet possède 10% du capital par l'intermédiaire de la Soprina. Celle-ci, société privée d'investissement, appartient exclusivement au groupe Gillet.

Celtex possède des intérêts à l'étranger, notamment dans la société allemande Bemberg et la société italienne SNIA Viscosa. Bemberg a passé un contrat avec Glanzstoff, qui est une filiale à 76% de la société hollandaise AKV qui possède 9% de Bemberg, et indirectement par le canal de Glanzstoff 81% de Bemberg. Quant à la SNIA Viscosa, son capital est détenu pour 15% environ par Celtex, et 5% par la société britannique Courtaulds. L'un de ses administrateurs est Ennemond Bizot.

La Société Générale de la Viscose, dont le siège est à Bruxelles, a été constituée par les Gillet avec l'appui de Courtaulds. Jusqu'en 1932, elle fabriquait des textiles artificiels, puis devint une société de portefeuille. Elle détient 15,36% de l'Union Chimique Belge. Ses revenus proviennent en particulier d'une filiale intégrale britannique, la Raytex Investment Cy Ltd. Or celle-ci détient indirectement des participations dans les industries chimico-textiles et cellulosiques européennes, dont l'Union Chimique Belge, contrôlée par Solvay et dans SNIA Viscosa. Un autre de ses holdings, le Textile and Financial Cy Ltd (TAF) est contrôlé par la FIAC de Celtex. Et Raytex Investment détient des intérêts dans la TAF.

Celtex avait des intérêts dans diverses sociétés suisses, dont Holva, qui détenait une participation dans La Viscose Suisse. Cette dernière faisait partie du groupe Gillet, étant un des plus beaux fleurons de la holding Sopara (Société des Participations de Rayonne) qui possédait des intérêts dans la Bemberg SA italienne, dans des sociétés espagnoles, et dans la Ducilo argentine. Sopara détenait une participation dans la SUCRP, Celtex et le CTA. En 1961, elle fusionna avec Celtex. A cette date, La Viscose Suisse possédait aussi des participations en Suisse, Espagne et Argentine. Avec sa filiale Steckborn SA elle produisait à peu près 80% des textiles artificiels filés de Suisse. (21)

Les participations multiples entre Solvay, Gillet, UCB, puis après 1961 Rhône-Poulenc sont très difficiles à démêler, chaque groupe étant très discret, et les portefeuilles des holdings n'étant généralement pas publiés. Mais les quelques éléments donnés ci-dessus permettent d'entrevoir quel était le poids financier du groupe Gillet, en particulier dans le domaine des textiles artificiels et synthétiques. C'est ce qu'exprimait un ancien cadre administratif de la Rhodiaceta, en disant : « mais les Gillet, ...ils avaient tout ! »

4. Conclusion : Bilan de la situation de la société Rhodiaceta à la fin des années 1950

La décennie des années 1950 fut pour Rhodiaceta une période marquée par un intense dynamisme et une phase d'extension et de réussite industrielle ; les usines se multipliaient en France et à l'étranger. Les bureaux d'études et de recherche de la

société déploient leurs activités sur tous les fronts, dessinent les plans des nouvelles usines, mettent au point les métiers et appareils nécessaires aux nouvelles productions; en fabriquent certains, à la fois pour les usines françaises et les filiales étrangères. La société monte une usine à St-Fons de fabrication des intermédiaires chimiques nécessaires à la filature du nylon, et des plastiques.

De nouveaux produits sont fabriqués; le nylon tout d'abord, pour lequel les ingénieurs de Rhodiaceta ont dû beaucoup inventer, car ils ne possédaient pas, en raison de la guerre, la totalité des procédés de fabrication ; le rhovyl ensuite, premier textile synthétique purement français, découvert et mis au point dans les laboratoires de Rhodiaceta pendant la guerre; le crylor enfin, conçu à la fois par les chercheurs de Rhodiaceta et par ceux du CTA. Toutefois, la société a dû acheter les licences de fabrication pour les grands produits comme le nylon ou le tergal.

Rhodiaceta est alors le premier producteur de nylon en France. Elle a mis au point dans ses ateliers d'application les procédés de teinture, étirage.etc... de nouveaux fils et fibres, et les manières de les utiliser, mélangées aux fibres naturelles. Elle a conçu les appareils de bonneterie permettant l'usage de ces nouveaux fils, en particulier pour la fabrication des bas en nylon Tout en proposant ces nouvelles fibres aux futurs utilisateurs, elle les a formés en leur enseignant leurs divers usages possibles et la manière de s'en servir.

Elle doit faire face cependant à d'importants problèmes, qui se posent pour certains à court terme, pour d'autres dans un avenir plus lointain.

- Les fabrications de la société atteignent en 1960 un faible niveau de productivité : les prix de vente du nylon et du tergal sont devenus très proches de leurs prix de revient respectifs. Dans le même temps, dès 1955 ces produits sont l'objet de fortes demandes de la part des industriels textiles français. Leur développement et l'avenir de leur production se pose de façon aiguë.
- Depuis 1955, on remarque une diminution des efforts de recherche et d'innovation dans la société. Or, de nouveaux produits voient le jour chez les concurrents européens.
- Rhodiaceta a commencé à disperser ses lieux de production, hors de la région lyonnaise, sous l'influence de son associé, le CTA.
- La croissance, l'essor de la société posent en termes nouveaux les positions respectives de chacun des deux associés fondateurs et copropriétaires de Rhodiaceta, et de leurs filiales communes. Le CTA, par la voix des Gillet, demande à participer davantage à la direction de la société ; il voudrait qu'on mette en place une direction collégiale et y posséder plusieurs représentants. En effet, depuis sa création, à l'exception de la période de guerre, le président de Rhodiaceta était un représentant de la SUCRP et le directeur-général un représentant du CTA. Il y avait donc à Rhodiaceta une inégalité, une rivalité sans doute aussi, au niveau de la direction, et une solution devait être apportée.

Par ailleurs, en cette fin des années 1950, le nylon et le tergal de Rhodiaceta font concurrence à la viscose du CTA, alors qu'au début de l'association chacune des sociétés avait son propre produit : acétate pour l'une, viscose pour l'autre. Dans un premier temps, la réponse de la SUCRP aux demandes du CTA fut l'intégration du CTA dans le capital des filiales françaises nouvellement créées (Rhovyl, et Crylor), ainsi que la cession dès 1950 des brevets du nylon aux usines textiles européennes du CTA, en Suisse, en Espagne et en Belgique. Ces cessions entraînaient pour Rhodiaceta un affaiblissement de son monopole du nylon en Europe.

La question de la double direction de Rhodiaceta se posait en même temps que celle de la réorganisation de la SUCRP qui, elle aussi, avait connu une grande expansion depuis 1945.

- La signature du « Traité de Rome » en 1957, l'ouverture prochaine du Marché Commun entraînant l'effacement progressif des barrières douanières modifieront les règles du fonctionnement économique en Europe, et risqueront d'engendrer une concurrence très sévère entre les industriels européens, en particulier les industriels des textiles chimiques. Rhodiaceta doit prévoir la manière de s'adapter à cette situation future.

La fin des années 1950 est donc un moment où des décisions importantes doivent être prises à Rhodiaceta.

Notes

- (1) Barral (E. P.), 2008, *Rhône-Poulenc : Des molécules au Capital Atelier Fol'fer* 282 p.
- (2) En complément de cette présentation des négociations entre les dirigeants de la SUCRP et l'Allemagne, on peut citer deux faits qui n'ont laissé aucune trace dans les archives de Rhône-Poulenc, et sont exposés par P.Cayez dans un article de la revue « Histoire, économie et société » 1992 vol.13 p. 479-491 intitulé « Négociier et survivre : la stratégie de Rhône-Poulenc pendant la 2^{ème} guerre mondiale ». « Le 28/12/1940 le gouvernement français acceptait la création de la société France-Rayonne, tête de pont des intérêts allemands dans le secteur textile. L'industrie d'outre-Rhin lui fournissait les matières premières et le tiers des capitaux. Rhodiaceta accepta en 1941 de souscrire 150 000 actions de la nouvelle entreprise qui réaménagea l'usine de soie au cuivre construite à Roanne en 1926.

Même silence sur l'accord conclu entre l'I.G.Farben et Rhône-Poulenc pour construire une usine de caoutchouc synthétique qui devait donner 12 000 tonnes en 1945, mais les autorités françaises n'autorisèrent jamais la réalisation du projet. » p.487

Pour plus de renseignements sur cette époque, consulter l'ensemble de ce numéro de la revue « Histoire, économie et société » consacré aux stratégies industrielles sous l'occupation, et plus particulièrement l'article de P.Hayes « La stratégie industrielle de l'I.G.Farben en France occupée » p. 493-514 A la date de parution de ce numéro de la revue, H.Rousso dans l'introduction indique que les travaux des historiens sur le comportement des entreprises industrielles pendant la guerre n'en sont qu'à leurs débuts, et ne permettent pas encore d'avoir un jugement sur ce qui s'est passé..

- (3) Ce tableau a été élaboré à l'aide de l'annuaire des anciens élèves de l'Ecole Polytechnique, le livre de P.Cayez « Rhône-Poulenc 1895-1975 », et le mémoire inédit présenté pour l'habilitation à diriger des recherches d'Hervé Joly : « Diriger une grande entreprise française au XX^{ème} siècle : modes de gouvernance, trajectoires, et recrutement » Vol.1 Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales 29 novembre 2008
- (4) Barral (E. P.), *op. cit.* p. 50
- (5) Cayez (P.), 1989, *Rhône-Poulenc 1895-1975*, A. Colin collection « Histoire de l'entreprise » 343 p.
- (6) Cayez (P.), *op. cit.* p.196 et 199
- (7) Héraud (A.), 1957, *Rhodiaceta*, Aubin 214 p.
- (8) Extrait de : « Chimie Moderne » supplément au n°91, 2^{ème} trimestre 1970
- (9) Roume (J.), 1963, *Essor de l'industrie française* AMG 718 p.
- (10) Jacquet (V.), Lizanet (G.), 1992, *Visages d'une usine textile à Lyon de 1924 à 1987* Ed. L'Age libre 121p.
- (11) Cayez (P.), *op. cit.* p. 204

- (12) Dans deux documents apparaissent les liens existant entre P.Lombard et le CTA : Barral (E. P.), *Rhône-Poulenc : des molécules au capital* p. 30, et Peyrenet (M.), *La dynastie des Gillet* p.175
- (13) Barral (E. P.), *op. cit.* p. 54
- (14) J. Corbière « est un ingénieur de la Rhodiaceta, « père » des matières plastiques modernes. De ses recherches sortit la fibre Rhovyl. » cf. Roume (J.), *op. cit.* p. 584
- (15) Héraud (A.), *op. cit.* p. 149
- (16) Il s'agit des sociétés : Viscose suisse, Textile and financial Company (Guernesey), Foreign industrial and commercial Company (Guernesey) et d'un apport de la Viscose suisse. Cf. Cayez (P.) *op. cit.* p. 216
- (17) Laferrière (M.), 1992, *Rhône-Poulenc face à la crise textile* Problèmes de géographie des textiles n° 6
- (18) Ollivier (D.) :
- 1961 *Le groupe Celtex* Revue Economie et Politique juillet-août
 - 1966 *Le groupe Rhône-Poulenc et les textiles artificiels et synthétiques* Revue Economie et Politique n°148
- (19) Michel (J.M.), 2006 *Contribution à l'histoire industrielle des polymères en France* Société chimique de France
- (20) Ollivier (D.) *op. cit.* p.88-93
- (21) Ollivier (D.) *op. cit.* p. 92

CHAPITRE III
1961-1975 : une crise textile non résolue

CHAPITRE III 1960-1975 : EVOLUTION ET TRANSFORMATIONS DE LA SOCIETE CHIMIQUE DES USINES DU RHONE ET DE RHODIACETA - UNE CRISE TEXTILE NON RESOLUE

Pour les deux sociétés, la période 1960-1975 est très mouvementée et traversée de grands bouleversements internes et externes. Ceux-ci commencent dès l'année 1961, année de tous les changements aussi bien à la SUCRP qu'à Rhodiaceta. Elle voit la fusion du CTA et de Rhodiaceta, et la création de la holding Rhône-Poulenc SA. Ce sont les réponses apportées à la nécessité de réorganiser ces deux entreprises, qui avaient connu un grand développement depuis la fin de la guerre et n'avaient pas changé de statut depuis lors.

1. 1961 : les transformations juridiques de la SUCRP et de Rhodiaceta

1.1. La SUCRP absorbe le CTA

Comme nous l'avons vu, les dirigeants du CTA souhaitent avoir davantage de poids dans la direction de Rhodiaceta. De son côté, le président de la société, M.Bô, voulait sortir de la participation 50 /50 du capital de Rhodiaceta et unifier son capital. La société s'était beaucoup développée, et cette structure juridique ancienne ne convenait plus. Dès le début des années 1950, se posait ce problème de la dualité de la société et une réflexion s'était engagée pour le résoudre. En décembre 1952, P.Lombard, dans une lettre à son président, M.Bô, tente de rassurer celui-ci sur les intentions des dirigeants du CTA : « Je crois que ce désir du CTA (= de vouloir une direction collégiale) n'est pas pavé de mauvaises intentions. Autrefois, nous n'avions pas grande confiance dans le CTA, qui était viscosse avant tout, maintenant la mentalité a bien changé et ils sont très Rhodia. »⁽¹⁾ Les tractations directes entre les dirigeants ont commencé en 1958. Le 1^{er} janvier 1959 fut créée une communauté d'intérêts entre le CTA et Rhodiaceta. En conséquence, les deux sociétés décident de mettre en commun les résultats de leurs établissements de textiles artificiels et synthétiques, et d'exploiter ensemble les nouveaux produits textiles. C'est, semble-t-il, à ce moment-là que les deux sociétés se partagent la direction des usines : au CTA reviennent les usines de Colmar et Valence, à Rhodiaceta celles d'Arras et de Tronville-en-Barrois. Un grand pas dans le rapprochement entre les deux sociétés avait eu lieu.

Puis les négociations continuent, menées par M.Bô d'une part et Ennemond Bizot et Renaud Gillet de l'autre, aboutissant à un accord le 27 juin 1961 par lequel la SUCRP rachète les principaux actifs textiles du groupe Gillet, regroupés dans la holding Celtex. La SUCRP devient ainsi propriétaire à 100% de Rhodiaceta.

1.1.1. Les modalités de l'accord

Il fut difficile d'évaluer les apports des deux sociétés, mais un rapport forfaitaire fut accepté : 65,80% à Rhône-Poulenc et 34,2% à Caltex. Cependant des conditions ont été mises au règlement de cette fusion, à la demande de la SUCRP : en échange de la majeure partie de ses participations française et étrangère, Caltex recevait une attribution d'actions Rhône-Poulenc à créer en augmentation de capital, et à répartir entre les divers actionnaires de Caltex. La SUCRP porta, dans un premier temps, son capital de 252 600 000 NF à 421 000 000 NF par incorporation de réserves et par émission de 1 684 000 actions de 50 nouveaux francs ; puis elle créa 5 078 000 actions de même valeur pour rémunérer Caltex et porta ainsi son capital à 677 300 000 NF.

Cette fusion réglée par échange d'actions avait pour conséquence de faire entrer le groupe Gillet dans le capital de la SUCRP. La participation de ce dernier était répartie entre les nombreux actionnaires de Caltex, de façon que celle-ci n'apparaisse pas comme un actionnaire unique. Les principaux détenteurs des actions de Caltex étaient les familles du groupe Gillet et de leurs associés: Pierre Balaÿ, veuve Louis Chatin, veuve L. Frachon, Lazare Carnot, Claude Carnot, et quelques institutions comme Pricel et la Société textile, gérant les biens propres des Gillet.

Comment évaluer cette attribution d'actions ? Les documents divergent sur ce point : P.Cayez parle de 4,30% du capital de la SUCRP détenu par Caltex, tandis qu'E. Barral (2) l'estime à 15 à 20%, et D. Ollivier (3) à 37,615 %. M. Peyrenet (4), de son côté, reprend le taux de 37,6% : « Le président Lucien Chatin annonce que désormais les actionnaires de Pricel (ex Caltex) détiendront 37,6% des actifs de Rhône-Poulenc ». Si on fait appel à la recherche menée par Elie Cohen et Michel Bauer sur le pouvoir dans les groupes industriels, on aura un écho à ces deux dernières positions. Ils expliquent : « Marcel Bô avait permis aux Gillet d'entrer en force dans le groupe Rhône-Poulenc constitué en 1961 par la fusion des actifs textiles des Gillet et de la SUCRP. C'est forte de cette position dominante dans le capital de Rhône-Poulenc que la famille Gillet...va abandonner la direction du nouveau groupe à un grand commis de l'Etat, ancien ministre, W.Baumgartner. » (5)

A défaut de connaître la part exacte d'actions de la SUCRP détenues par Caltex, il apparaît que le groupe Gillet est en position de force au sein de l'entreprise, sans que l'origine de cette force soit très claire : le groupe Gillet, un actionnaire important ?, une force financière ?, ou/et la force d'un noyau de dirigeants constitué par les Gillet et leurs proches, cherchant à imposer leurs vues ?

Quoiqu'il en soit, la famille Gillet peut maintenant peser sur les décisions prises au Conseil d'administration de la SUCRP. C'est un des grands changements apporté par cette fusion. Il se manifeste en particulier par l'entrée au conseil d'administration de plusieurs membres du groupe Gillet: Ennemond Bizot, Claude, et

Lazare Carnot (de la Viscose Suisse), Lucien Chatin, s'installant aux côtés de Charles Gillet, membre du Conseil depuis déjà de nombreuses années.

1.1.2. La part de Caltex absorbée par la SUCRP

La SUCRP a racheté une grande partie du portefeuille de Caltex, celle comprenant d'une part ses participations dans la Rhodiaceta, et d'autre part ses participations hors Rhodiaceta dans d'autres sociétés textiles, rarement contrôlées à 100%. Il faut y ajouter le rachat de Cipso, filiale commune à la SUCRP et à Caltex, et plusieurs sociétés holding de gestion financière, détentrices d'une partie des actifs industriels, comme la Société de Participations et Gestions (Suisse) et sa filiale Alsa S.A. (Sion), la Textile and Financial Company Limited (TAF) et la Foreign Industrial and Commercial Company Limited (FIAC), ayant toutes deux leur siège à Guernesey, soit un ensemble de 26 sociétés établies en Europe, Amérique du Nord et du Sud. La société Caltex a subsisté, la SUCRP n'ayant pas voulu racheter tous ses avoirs ; en particulier la SUCRP a refusé les parts d'intérêts textiles dans la SNIA et Bemberg. Ce qui restait de Caltex a alors fusionné avec les actifs de Gillet-Thaon et constitué la société holding Pricel.

Les participations de Caltex dans Rhodiaceta, représentant 30% du chiffre d'affaires de l'ensemble des sociétés rachetées lors de la fusion, sont constituées essentiellement par la moitié du capital de la Rhodiaceta, et les parts de Rhovyl et Crylor (18% du CA), les usines allemandes et italiennes représentent près de 10% du CA, les autres usines étrangères comptant pour 2%. (cf.annexe 4, les sociétés textiles de Caltex absorbées par la SUCRP)

Les participations hors Rhodiaceta, soit 70% du total racheté, sont constituées par 23 sociétés. Trois sociétés dominent cet ensemble par l'importance de leur chiffre d'affaires : le CTA, dont la SUCRP devient propriétaire à 100%, a un CA égal à 28% du CA total, La Cellophane, détenue également à 100%, a un CA égal à 13,7%, et la Viscose Suisse, détenue à 84,71%, a un CA égal à 8,63%. Une quatrième société est à signaler en raison de la place pérenne qu'elle occupera dans Rhodiaceta : Chavanoz.

La Cellophane est un groupe dont la société holding, La Cellophane SA, à Bâle, est la propriété directe de Caltex (pour 40%) et de la Société de Participations et de Gestions (60%) du groupe Gillet. La Cellophane exploite le procédé Brandenberger de film cellulosique mis au point dans l'usine de la Société française de Viscose à Arques-la-Bataille. La société industrielle française La Cellophane avait en 1960 un capital de 77 MF depuis sa fusion avec les Etablissements Maréchal (de Vénissieux-St-Priest). Ses usines sont implantées à Mantes, Bezons, Croissy-sur-Seine, Arques-la-Bataille, Thaon-les-Vosges, et Vénissieux-St-Priest. Sa filiale commune avec la SUCRP, la Cipso, exploite l'usine de St-Maurice-de-Beynost. Elle emploie 4 659 personnes, dont 186 cadres, 1 374 ETAM, et 3 099 ouvriers. Elle fabrique entre autres produits des films celluloses, des toiles cirées et tissus enduits, du papier héliographique. 5 filiales étrangères exploitent les brevets de La

Cellophane : une société holding basée à Guernesey, une société mexicaine, une suédoise, une espagnole, et une britannique. Cette dernière était détenue à 25% par Celtex, et à 75% par Courtaulds.

La Société de Viscose Suisse est une société très ancienne, fondée par la famille Carnot, qui créa une usine de viscose à Emmenbrücke en 1906, et une autre en 1924 à Widnau. Elle avait bénéficié après la guerre des brevets du nylon de la Rhodiaceta, et produisait en 1960 du nylon et des fils à pneu. Ses deux belles usines étaient modernes et bien gérées, peut-être les meilleures du portefeuille de Celtex.

Les Moulinages et Retorderies de Chavanoz regroupaient tout un chapelet de petits établissements spécialisés dans le finissage des fils : moulinage, encollage, texturation. Les usines, neuf au total, étaient dispersées dans des départements proches de Lyon : Isère (4), Drôme et Ardèche (4), Haute-Loire (1).

Au-delà de l'absorption de sociétés textiles productrices, RP a racheté de très nombreuses participations financières que Celtex possédait dans des sociétés textiles ou non, françaises et étrangères. Par exemple, Celtex avait racheté les importantes participations que SOPARA détenait dans la Compagnie Générale d'Electro-Métallurgie, les Raffineries Say, les Entreprises Electriques, de Wendel et Cie, la Française des Pétroles, St-Gobain, Ugine... En 1958, le revenu de son portefeuille est de 332 millions, dont 35 millions en France. Son capital est de 11,7 millions de NF en 1959. Parmi les participations de Celtex à l'étranger, RP rachète la FIAC, et ses deux filiales la TAF et Triflor Ltd.

Rhône-Poulenc, par l'intermédiaire de ces participations financières rachetées à Celtex, contrôle alors à 100% les anciennes sociétés financières Celtex implantées dans les îles anglo-normandes, en Suisse, au Lichtenstein, au Panama, en Belgique et au Canada. RP parvint, de ce fait, à contrôler à 100% Rhodosa, Rottweiler et la Drag.,

Il y eut également, lors de ces accords Celtex/SUCRP un échange d'actifs chimiques entre les deux sociétés, mais il n'a été retrouvé aucun document à ce sujet. D. Ollivier fait allusion seulement à la participation de 3% de Celtex dans le capital de Progil, et à un accord technique étroit liant Celtex à la SUCRP. « En 1960, Celtex a échangé les actions de la SUCRP qu'elle détenait (47 310) contre des actions Progil. Ayant acquis un nombre complémentaire d'actions, Celtex détient désormais une participation de 20% de Progil. » (6)

1.1.3. Les conséquences de la fusion

Pour Rhodiaceta, l'absorption de Celtex présente un avantage certain : la société est enfin unifiée au niveau de la direction et des actionnaires, et la fusion met fin à 40 ans de direction et gestion 50/50. La concentration des moyens de production, et de recherche, doit permettre des rationalisations et des économies d'échelle. La SUCRP, son nouveau propriétaire, a la possibilité de diriger d'une seule

voix le « groupe Rhodiaceta ». Elle peut régler les problèmes de la concurrence interne entre le CTA et Rhodiaceta, que ce soit au niveau des productions, des services commerciaux, ou des équipes de direction. Elle peut, après restructuration, constituer un groupe textile unifié et affronter une concurrence extérieure à venir, mais qui est déjà envisagée en ce début des années 1960, autant par les dirigeants du CTA que par ceux de la SUCRP. Cette fusion exige cependant une restructuration en profondeur, à réaliser rapidement. L'ouverture du Marché Commun, la concurrence des pays asiatiques qui débute, l'approche de la date de la tombée des brevets du nylon et du tergal dans le domaine public exigent une préparation de Rhodiaceta à ce nouveau contexte.

Au niveau des cadres dirigeants de Rhodiaceta, la fusion a été un sujet de discordes intenses. Les ingénieurs « chimistes », de la recherche ou de la production ont été dans leur ensemble farouchement opposés à la fusion, tandis que les « financiers » y étaient favorables. Les premiers montraient par là leur attachement à « leur » entreprise. Quand E.Barral entre dans la société peu après la fusion, le directeur financier l'accueille ainsi : « En arrivant maintenant, vous avez l'avantage d'être blanc dans la bataille dont les blessures ne sont pas cicatrisées. » (7). La bataille illustre aussi la rivalité existant entre les cadres des deux sociétés, et annonce que l'unification risque d'être difficile.

Autre conséquence de la fusion, Rhodiaceta intègre un grand nombre d'usines disséminées un peu partout en France, alors que jusqu'à présent ses activités chimiques et textiles sont restées concentrées autour de quelques sites majeurs. Ce sera une difficulté certaine dans les années à venir. On oppose souvent la situation de Rhône-Poulenc et de Rhodiaceta à la concentration géographique de la chimie allemande.

Pour la SUCRP, le changement est d'importance. Il s'agit d'une des premières grandes restructurations de l'industrie française.

La conséquence essentielle de la fusion est de faire basculer complètement les activités de la SUCRP vers le textile. Alors que ce secteur occupait déjà une place considérable à la SUCRP, désormais le textile devient le premier client de sa production chimique. De fait, les activités liées au textile constituent en 1962 63% des ventes de la SUCRP. On peut s'inquiéter déjà pour l'avenir d'un groupe chimique qui serait trop exclusivement lié au textile. Cependant, grâce à La Cellophane, à Cipso, la SUCRP se voit dotée de moyens accrus pour développer ses productions de plastiques fins.

Pour le CTA et le groupe Gillet, la vente de la majorité des actifs textiles de Celtex apparaît comme un désengagement de l'industrie des textiles artificiels. Ce retrait est un peu surprenant dans la mesure où le CTA a achevé son regroupement et commencé sa restructuration avec ses premières fermetures d'usines. Mais, et c'est sûrement l'essentiel, le CTA par cette fusion accède pour la première fois aux

instances de décision de la SUCRP et par là de Rhodiaceta, ce qui lui avait été refusé jusque là. Position importante dans un groupe en pleine croissance.

1.2. Création de la holding Rhône-Poulenc SA

On a vu ci-dessus que les revenus de la SUCRP, société industrielle, sont devenus principalement financiers, entre 1955 et 1960. Or la fusion avec Caltex accentue considérablement cette situation. La SUCRP n'est plus en mesure de gérer à la fois ses propres intérêts industriels et ses nouvelles sociétés et participations apportées par Caltex. Le regroupement des participations à lui seul représente un travail considérable. Il fut donc décidé un dédoublement de la société. Une nouvelle Société des Usines Chimiques du Rhône (SUCRP) prit en charge la gestion des usines et des services commerciaux ; et une société holding fut créée, Rhône-Poulenc SA, qui devint propriétaire des actions de toutes les sociétés du groupe, ainsi également filialisées. Elle doit percevoir les dividendes et les redevances et répartir les ressources financières selon les orientations définies par son conseil. Elle a la charge de définir la politique industrielle du groupe. C'est au sein de son conseil d'administration que les décisions concernant les grandes orientations du groupe sont prises. C'est dans ce conseil que sont entrés des membres du groupe Gillet, après l'absorption de Caltex. M.Bô en est le président, E.Bizot le vice-président, R. Payan étant le directeur-général.

En 1962, les deux sociétés semblent donc préparées pour affronter les nouveaux défis de la décennie à venir.

Dans une de ses dernières allocutions à l'assemblée générale de Rhône-Poulenc, en avril 1963, M.Bô explicite la philosophie qu'il souhaite voir mise en œuvre à l'avenir dans la société, après les transformations de l'année 1961. Il met en garde les actionnaires contre le danger des aventures industrielles, et conseille d'adopter une ligne de conduite « correcte » envers tous les agents avec qui la société est amenée à traiter: « Il faut proportionner nos légitimes ambitions à la lucide appréciation des moyens dont nous disposons pour les atteindre. Il faut avoir le goût du risque, qui est notre raison d'être, mais résister à la tentation des aventures. Il faut choisir opportunément les secteurs où nous pouvons aborder avec les meilleures chances une production de masse, sans entrer en conflit avec les intérêts de nos fournisseurs, de nos clients, de nos collègues. C'est une question de correction. » N'avait-il pas montré lui-même de la correction envers son associé, le CTA, dans l'agrément ayant conduit à l'absorption de Caltex ?

Les critiques de cette fusion n'ont pas manqué. On a catalogué M.Bô de « commis » des Gillet, pour les avoir introduits en force dans Rhône-Poulenc. (8) On a fait de cette fusion l'origine de bien des malheurs futurs de Rhône-Poulenc. On a dit et écrit que M.Bô n'avait pas à racheter tant de petites usines qui étaient sans intérêt pour Rhodiaceta. Que penser de ces reproches ? On sait que depuis longtemps la SUCRP travaillait en liaison étroite avec les dirigeants du groupe Gillet,

que ce soit pour vendre à Du Pont de Nemours le procédé du fil acétate, monter des filiales communes, démarrer l'aventure du nylon, ou partager leurs participations financières multiples. M.Bô a développé la SUCRP et Rhodiaceta en considérant toujours leurs intérêts propres. Dans cette dernière occasion, il n'a peut-être pas su résister à la pression des Gillet, il a pu aussi vouloir être « correct » avec son associé de toujours.

2. La Rhodiaceta de 1962 à 1968

Ces années allant de 1962 à 1968 vont être décisives pour l'avenir de Rhodiaceta, tellement les changements internes ou externes à la société seront importants.

2.1. Une nouvelle direction : le retrait de M.Bô et l'arrivée de W.Baumgartner

L'année 1962 à peine terminée, la direction de Rhône-Poulenc et celle de Rhodiaceta vont se trouver complètement bouleversées. En effet, le président des deux sociétés, M.Bô, qui avait montré sans discontinuité une activité et une énergie manifestes, associées à un sens stratégique certain, doit abandonner son poste pour raisons de santé. Un deuxième imprévu survient avec la mort prématurée de son dauphin, Régis Payan, qui avait été préparé depuis plusieurs années à succéder à M. Bô. La direction des deux sociétés est brutalement décapitée, alors que de grands choix de développement sont à opérer.

Que se passe-t-il alors ? Charles Gillet, qui aurait pu prendre le relais de la direction, se retire du Conseil d'administration, laisse le champ libre. Et l'Etat « prête » à la société un de ses grands commis, Wilfrid Baumgartner. Docteur en droit, inspecteur des finances, il fut en 1936 directeur du Crédit National ; déporté en 1943 à Buchenwald. Il occupa, durant les années 1950 le poste de gouverneur de la Banque de France et de gouverneur au Fonds Monétaire International, avant de devenir en 1960 ministre des Finances et des Affaires économiques du général de Gaulle. Financier proche du monde politique, Baumgartner va établir des rapports étroits entre le monde politique et le monde industriel. Il assurera le relais entre les circuits financiers et étatiques qui vont permettre à Rhône-Poulenc de participer aux grandes manœuvres industrielles des années 1960.

Si l'Etat engage un de ses meilleurs représentants, c'est qu'il a une mission à lui confier. La France manque d'un grand groupe chimique, et Baumgartner se chargera de le réaliser. Par ailleurs, il aura à diversifier les activités de ce groupe, qui sont trop fortement orientées vers la production de fibres artificielles et synthétiques.

W.Baumgartner est nommé en 1963 président de Rhône-Poulenc, en même temps que président du conseil de direction. E.Bizot reste vice-président. A

Rhodiaceta, P.Lombard devient président à la place de M.Bô, et L.Pranal directeur général.

Tableau 23 : Les dirigeants de Rhodiaceta de 1963 à 1977			
Année	Président	Vice-président	Directeur-général
1963	P.Lombard		L.Pranal
1966	P.Lombard	L.Pranal	A.Mollard
1968	L.Pranal		A.Mollard
1968-1969	E.Bizot	L.Pranal R. Lacotte	A.Mollard
1970	A.Mollard		Chézeau

A partir de 1963, Rhodiaceta n'a donc plus à sa tête de représentant de Rhône-Poulenc ni comme président, ni comme directeur-général. P.Lombard est entré à Rhodiaceta en 1928, il en est le directeur -général depuis 1934. C'est un ami des Gillet, comme L.Pranal. W.Baumgartner ne sera jamais aussi présent et influent à Rhodiaceta que l'était M.Bô. Pourquoi ? On a souvent dit qu'il s'impliquait surtout dans les affaires financières de Rhône-Poulenc, mais en réalité il a eu une difficulté, une impossibilité à s'imposer face aux dirigeants installés du groupe. M.Bauer et E.Cohen l'expliquent clairement (9): « Baumgartner, prisonnier de la définition de la nature de l'activité du groupe (groupe textile) et des hommes laissés en place par l'ancien président, ne réalise que des diversifications financières, dans les domaines chimique et pharmaceutique. Il ne peut remodeler le système dirigeant du groupe et doit composer avec les membres des anciennes équipes ; même le recrutement de son adjoint en la personne d'Achille sera source de conflits internes, dont la presse financière se fera l'écho. ...» L'arrivée de J. Cl. Achille en 1967, malgré son intelligence, et la clarté de ses analyses, ne modifiera pas la situation, au contraire. On lui prête en effet une sorte d'incapacité à faire des choix stratégiques et /ou à les imposer.

En 1962, la Rhodiaceta a besoin d'être réorganisée et unifiée. Qui va s'atteler à cette tâche ?

2.2. Une réunification qui n'a pas lieu

La fusion avec le CTA à peine réalisée, on voit sans surprise M.Bô se mettre immédiatement à l'œuvre pour restructurer et unifier le nouveau « groupe » Rhodiaceta. A cet effet, il crée dans les mois qui suivent la fusion le Comité Central Textile (CCT), qui se réunit pour la première fois le 25 septembre 1961. Comme son nom l'indique, il est un organe de coordination entre les sociétés textiles du groupe Rhodiaceta. Le Comité est constitué des représentants de ces sociétés, soit la Rhodiaceta, le CTA, Rhovyl, Crylor, la SVAT, et Chavanoz. Les membres du CCT

lors de la première réunion sont : M. Bô, président, E. Bizot, Lazare Carnot, L. Clouzeau, R. Gillet, P. Lombard, L. Pranal, A. Jubert étant secrétaire. Le comité doit se réunir une fois par mois. A partir de décembre 1961, les membres définitifs du comité sont choisis : E. Bizot est président, P. Lombard et L. Pranal sont vice-présidents, entourés de L. Chatin, L. Clouzeau, R. de Lacotte, A. Jubert (secrétaire). Les comptes-rendus des réunions sont envoyés pour communication à M. Bô.

L'examen de la composition du CCT montre que Rhône-Poulenc est représenté par L. Clouzeau, R. Lacotte et M. Bô (mais celui-ci n'est pas présent aux réunions), le CTA par trois membres de la famille Gillet (E. Bizot, R. Gillet, L. Chatin), et la Rhodiaceta par P. Lombard, et L. Pranal, amis des Gillet. Enfin, le secrétaire, A. Jubert, est également affilié aux Gillet. Alors que Rhône-Poulenc vient de racheter Caltex, et donc les usines du CTA, M. Bô confie aux Gillet la charge de la restructuration du groupe Rhodiaceta. M. Bô faisait-il une totale confiance aux dirigeants de la Rhodiaceta, malgré leurs liens amicaux avec les Gillet ? faisait-il également confiance aux Gillet eux-mêmes ? Leur était-il trop lié ? Ou pense-t-il qu'il pourra maîtriser le CCT ? Nous n'avons pas de réponse précise à ces questions.

Le comité devait être l'institution où les problèmes communs aux 6 sociétés pouvaient être examinés et discutés et les décisions concernant l'ensemble des sociétés prises. Une politique industrielle aurait pu naître en son sein. Nous n'avons pas une liste claire des attributions du CCT; mais Baumgartner, dans son intervention au CCT en septembre 1966, rappelle à ses membres quelques-unes de ses fonctions. Les voici :

- le CCT est rattaché à Rhodiaceta;
- le CCT doit être obligatoirement consulté, avant décision par RP SA, sur tous les projets de prises de participations ou de constitution de sociétés nouvelles, sur tous les financements à moyen ou long terme intéressant l'activité textile chimique du groupe;
- à défaut d'observations de RP SA dans les 10 jours, les avis du CCT ont valeur de décision;
- il doit être consulté sur la politique «interfibres » dans le domaine des ventes (y compris pour la politique des prix, les conditions de vente...) et dans le domaine des prix de revient des différents produits français et étrangers;
- il doit être consulté sur les produits nouveaux;
- l'objectif du CCT doit être de tenir un compte d'exploitation cumulatif des sociétés textiles;
- enfin, il est précisé que le service « Développement » de Rhodiaceta devrait avoir autorité sur les services de recherche de chaque société et être informé des travaux en cours.

En 1965, Baumgartner avait demandé que le CCT soit l'organe de liaison entre les sociétés textiles françaises et étrangères du groupe, de façon à retirer le potentiel maximum des moyens de production de ces sociétés. Il avait ajouté... « Le CCT devra également donner son avis pour prise de décision par le Comité de direction de Rhône-Poulenc SA. »

Le CCT est donc un organe de consultation, mais aussi de décision. Il doit intervenir dans les domaines communs aux six sociétés : comptes, prix de vente, prix de revient, recherche, développement des produits nouveaux. Il doit faire de ces sociétés aux productions diverses un tout cohérent. Qu'en a-t-il été réellement de l'action du CCT ?

Nous ne disposons malheureusement dans les archives que de 13 comptes-rendus des réunions du CCT, ayant eu lieu entre septembre 1961, date de sa création, à mars 1968, quand il est dissous. (10) Ils nous donnent cependant, au moins partiellement, des informations sur ses objectifs et ses activités.

Chaque compte-rendu est très succinct. Nous y trouvons le relevé des chiffres d'affaires des sociétés, parfois, leurs tonnages produits, leur situation financière; sans commentaires ; l'état des recherches concernant les fibres nouvelles est mentionné. Le comité fournit donc la prestation minimum qu'il est censé offrir. Quand le textile connaît en 1967 ses premières difficultés, celles-ci sont simplement enregistrées, sans commentaires. Lors de la réunion d'août 1967, le constat est fait d'une trésorerie en perte de 149 MF. E. Bizot rappelle alors la nécessité pour chaque société de vivre selon ses propres moyens. L. Pranal souligne que Rhodiaceta court des risques importants pour l'avenir. En décembre 1967, le CCT enregistre la baisse de 18% du chiffre d'affaires pour l'année, et une situation financière en déficit de 487,4 MF. Nous n'avons relevé aucune prise de décision dans aucun domaine.

Il faudra attendre la réunion de janvier 1968, pour qu'E. Bizot décide d'une organisation des ventes des produits entre les 6 sociétés textiles. A cet effet, il nomme M. Chézeau directeur « interfibres » Rhône-Poulenc, responsable de la politique fixée par le groupe Sa fonction couvre toutes les fibres du groupe. Jusqu'à présent, chaque directeur commercial, de Rhodiaceta et du CTA, défendait ses propres fibres ! A cette même réunion, on parle de façon plus précise du rilsan : il est produit par le CTA par la SVAT, et vendu à Rhodiaceta qui vendra, facturera et tiendra le compte-client. De même pour les autres produits. Des principes généraux de facturation inter-sociétés sont également fixés pour le prix des matières premières, avec un prix unique pour toutes les sociétés du groupe, à revoir tous les six mois. Cette première décision du CCT est annoncée et mise en œuvre juste avant la dissolution du comité, qui interviendra en mars 1968.

On ne trouve dans aucun des comptes-rendus consultés, de 1961 à 1968, de données concernant les investissements respectifs des sociétés, ou de directives pour une politique d'investissements. Ce n'est que lors de la dernière réunion du Comité avant sa dissolution que le montant des investissements de Rhodiaceta pour l'année 1968 est mentionné, un mois avant la création de la division textile.

Nous voyons que le CCT n'a pas su ou voulu élaborer une politique générale pour le groupe Textile, ni même une coordination entre les sociétés pendant ses six années d'existence. A l'issue de son mandat, l'unification des sociétés est à peine entamée. Au vu des comptes-rendus de ses réunions, qui ont pu être dépouillés, le

CCT n'a pas rempli la fonction qui lui avait confiée. La dernière intervention de Baumgartner en mars 1968 confirme ce diagnostic : « depuis la fusion de 1961, la logique voulait qu'on passe d'un condominium à une concentration des sociétés. Le CCT devait s'y appliquer mais son action a été insuffisante. Une organisation générale devrait inclure la politique générale textile, et pas seulement la politique commerciale. Par ailleurs, il faudrait sinon fusionner, du moins réduire le nombre de sociétés. » Après avoir fait appel à l'audit de Mac Kinsey, Baumgartner crée la Division textile en avril 1968, et en donne la présidence à E. Bizot.

Il aura donc fallu 7 ans pour qu'une véritable concentration du Textile ait lieu, et elle se fera par l'absorption de Rhodiaceta par le CTA (voir ci-dessous). Symboliquement, le siège de la nouvelle Division textile se situe Avenue Percier, où se trouve historiquement le siège du CTA. Le groupe Gillet a mis 7 ans à reprendre ouvertement le pouvoir sur le Textile, après l'avoir temporairement (ou apparemment) perdu en 1961. Les circonstances lui ont été favorables.

De son côté, Baumgartner n'a pu imposer ses vues au CCT pendant toutes ces années. Il aurait fallu, sans doute, en modifier la composition, E. Bizot, président, étant à la fois juge et partie.

Pendant ces six années, le CTA et la Rhodiaceta ont vécu chacun de leur côté, s'ignorant, « comme des frères ennemis » dira un de ses anciens directeurs. « La rivalité était telle que les commerciaux de chacune des sociétés ne se parlaient pas » dira un ancien cadre. Les usines de viscose du CTA ont continué leur chemin, perdant un peu, mais pas trop, pendant les périodes difficiles, et gagnant un peu, pas de façon considérable, pendant les années fastes. Rhodiaceta, elle, s'est heurtée à des problèmes majeurs ces années-là, et personne, semble-t-il, ne les a pris en charge.

Un autre exemple est significatif de l'absence d'unification entre les sociétés textiles de Rhodiaceta. Dans les archives, a été retrouvé un document datant de 1971 précisant la politique du personnel commune à Rhodiaceta et au CTA. Celle-ci affiche comme principe d'une part la progression du pouvoir d'achat, d'autre part la diminution des écarts entre les deux sociétés. Elle concerne l'ensemble des sujets traités par une politique du personnel : les salaires, la durée du travail, le droit syndical, les garanties (de l'emploi pour l'année 1971, des versements maladie, des allocations maladie des postés), les retraites, la formation. On peut penser que ce document est le premier depuis 1961 à régler de façon approfondie les conditions de travail communes aux divers personnels du textile. (cf. annexe 6)

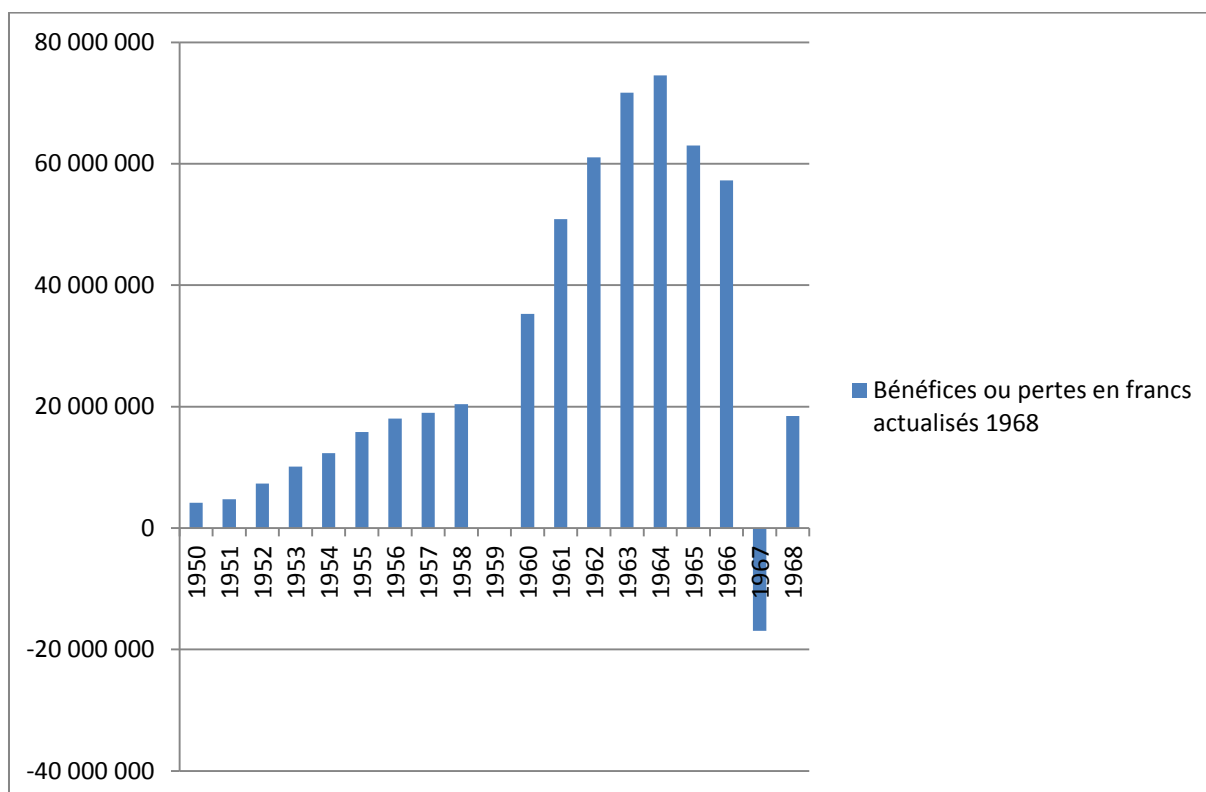
. Avant la fusion de 1961, il y avait une dynamique du pouvoir à Rhodiaceta, incarnée par M.Bô, qui a été perdue après la fusion, quand il y eut un changement de direction. Comme si le couple Baumgartner/Gillet avait abouti à une absence de décision par annulation des forces en présence, ou à une confiscation du pouvoir par un clan qui n'a pas voulu agir. Le résultat en fut que la dynamique d'unification des

sociétés textiles de Rhône-Poulenc enclenchée par M.Bô a été bloquée pendant 7 années, années qui sont critiques pour l'avenir de Rhodiaceta.

2.3. Une décennie de croissance exceptionnelle : 1953-1964

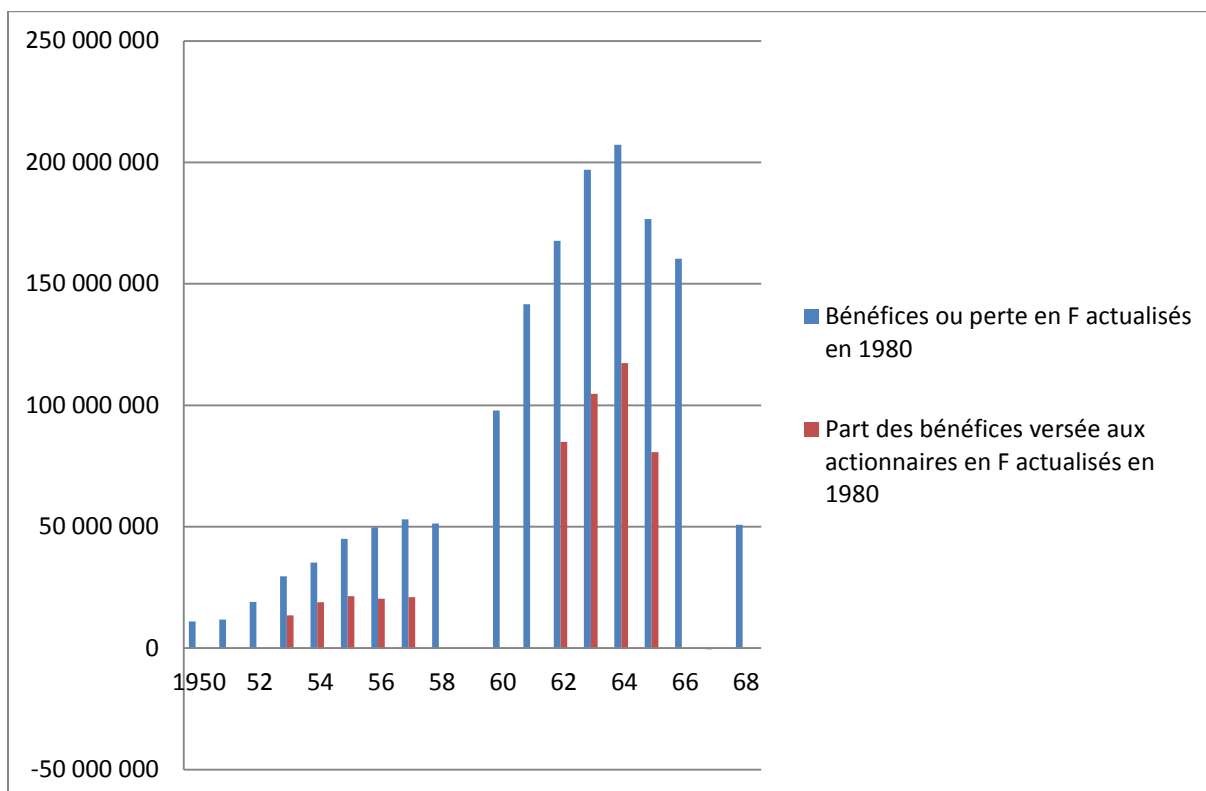
Le développement de la société avait été rapide et continu pendant les années 1950, et cette réussite se poursuit durant les premières années 1960. Le nylon a un succès immense, assurant la prospérité de Rhodiaceta. Les bilans de la société nous donnent une estimation de sa croissance et de ses gains.

Les bénéfices, tels qu'ils sont déclarés au bilan, ont une progression remarquable. Ils n'ont pas seulement augmenté régulièrement depuis 1950, mais ont été multipliés par 18 en 14 ans ! : Ils se situent autour de 4 à 5 millions de francs (MF, actualisés en 1968) en début de période, font un bond à 10 MF en 1953, atteignent 20 MF en 1956, 1957, 1958. En 1960, ils explosent à 35,3 MF jusqu'à un maximum en 1964 de 74,5 MF. (cf. graphique1)



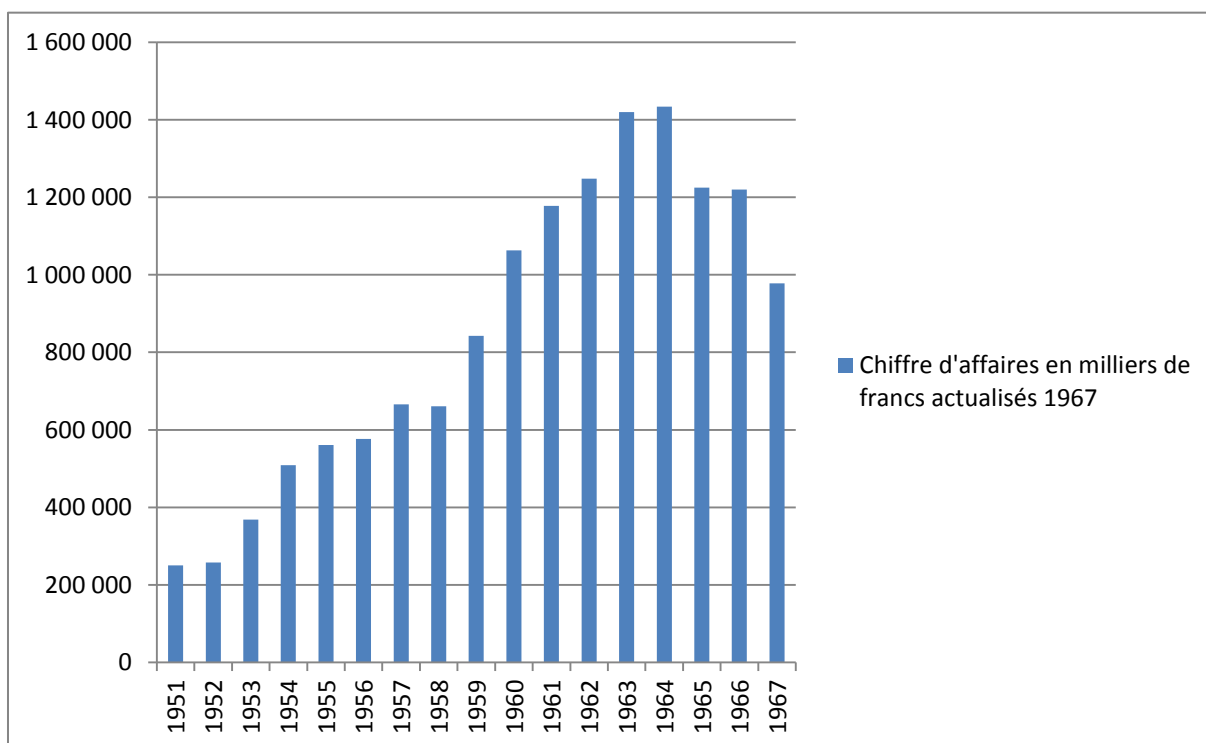
Graphique 1 : Rhodiaceta : Bénéfices ou pertes de Rhodiaceta de 1950 à 1968

Les dividendes versés aux actionnaires sont conséquents, s'élevant de 1953 à 1965 à un taux variant de 40% à 56% des bénéfices. (cf. graphique 2) La Rhodiaceta a une santé extraordinairement florissante, et fournit à Rhône-Poulenc 60% de ses revenus en moyenne de 1960 à 1968. La marge brute d'autofinancement atteint 14,7 % du chiffre d'affaires, contre 11,2% pour la chimie.



Graphique 2 : Part des bénéfices de Rhodiaceta reversée aux actionnaires

Le *chiffre d'affaires* de Rhodiaceta est à l'image de ses bénéfices;(cf. graphique n° 3) il se multiplie par quatre de 1951 à 1960, et poursuit son augmentation jusqu'en 1964, où il atteint près de six fois sa valeur de 1951.



Graphique 3 : Rhodiaceta : Chiffre d'affaires de 1951 à 1967

Tableau 24 : Evolution du chiffre d'affaires de Rhodiaceta : 1951-1967		
Année	Chiffre d'affaires (en milliers de francs actualisés en 1967)	Indice
1951	250 629	100
1952	258 083	103
1953	368 580	147
1954	509 003	203
1955	561 178	224
1956	576 708	230
1957	665 642	265
1958	661 063	263
1959	842 379	336
1960	1 062 716	424
1961	1 177 809	470
1962	1 247 652	497
1963	1 419 447	566
1964	1 433 708	572
1965	1 225 096	488
1966	1 220 106	486
1967	977 855	390

(D'après P.Cayez p. 318)

Les comptes-rendus du Comité central textile nous donnent le chiffre d'affaires des six sociétés textiles constituant Rhodiaceta, permettant leur comparaison. Le chiffre d'affaires le plus important est celui de Rhodiaceta qui représente en 1965 60,7% du CA total des six sociétés textiles, celui du CTA venant loin derrière avec 25% du total. Le nylon a supplanté les textiles artificiels.

Tableau 25 : Chiffre d'affaires des six sociétés textiles (en milliers de francs)					
Société	1965	1966	1967	1968	% CA de chaque société/CA total en 1965
Rhodiaceta	1 135 822	1 160 942	938 915	961 640	60,7
Norsyntex	60 751	122 608	98 668	79 527	3,3
CTA	465 370	469 472	423 082	445 444	24,8
Rhovyl	87 929	99 119	83 155	89 877	4,7
Crylor	91 267	100 393	112 680	120 766	4,9
SVAT	29 339	40 511	41 058	45 041	1,6
Total	1 870 478	1 993 045	1 697 558	1 742 295	100,0

Les *tonnages* produits : les chiffres de production retrouvés sont rares et incomplets. En 1956, le tonnage produit par Rhodiaceta est de 9 209 t de textiles artificiels, et 14 737 tonnes de textiles synthétiques, soit un total de près de 24 000 t. Dix ans plus tard, en 1966, le tonnage est de 215 592 t, de 194 680 t. en 1967. Si l'on exclut la production du CTA en 1966 (de l'ordre de 90 000 t.), Rhodiaceta a produit à elle seule peu près 126 000 t en 1966, soit 5 fois plus qu'en 1956. Ces années en effet ont été une période de production effrénée, en croissance ininterrompue. L'usine principale de nylon, à Vaise, avait une des plus grandes filatures du monde, d'une capacité de 30 000 t. en 1965. Le succès du nylon est considérable, les clients demandent toujours plus de fils, et la production peine à fournir les quantités demandées par les commerciaux.

Tableau 26 : Les effectifs de Rhodiaceta (hors filiales françaises et étrangères)		
Année	Effectifs	Indice
1950	4 800	100
1955	6 567	136
1956	8 108	169
1960	10 067	209
1961	10 760	224
1962	12 611	262
1963	13 612	283
1964	14 446	301
1965	14 260	297
1966	14 275	297
1967	13 487	281

Pour produire toujours plus, il faut des hommes et des femmes, toujours plus nombreux. Les *effectifs* vont doubler entre 1950 et 1960, et en 1964 ils sont trois fois plus importants qu'en 1950. Cependant, ils n'ont pas autant augmenté que la production, car la productivité s'est beaucoup améliorée.

Les effectifs se répartissent entre les cinq usines et le siège. C'est l'usine de Vaise qui concentre le plus grand nombre de salariés, réunissant sur son site les deux usines d'acétate et de nylon, les services de recherches et d'études ainsi que les services centraux de l'entreprise jusqu'en 1967, date à laquelle ils ont quitté Vaise pour Paris. Elle représente tout un monde à elle seule, où le nouveau venu se perd dans la complexité de la distribution des ateliers et des bureaux enchevêtrés les uns dans les autres. L'usine de Besançon est la seconde très grande usine de Rhodiaceta.

Tableau 27 : Effectifs des usines Rhodiaceta			
Usine	1963	1965	1967
Vaise+Vénissieux	7 156	7 525	3 897 (usine de Vaise)
Vénissieux			447
Acétate Péage	733	722	635
Acétate Roussillon	846	847	796
Belle-Etoile	2 062	2 120	2 116
Besançon	2 664	3 057	2 978
Siège	151	175	2 618
Total	13 612	14 446	13 487

La Rhodiaceta est en 1964 une société ayant dix ans de prospérité exceptionnelle derrière elle. Comment a-t-elle envisagé l'avenir, et s'y est-elle préparée ?

2.4. Quelle stratégie de développement la direction de Rhodiaceta a-t-elle adoptée?

Les difficultés que le secteur textile allait rencontrer, et que M.Bô avaient anticipées en signant les accords de 1961 avec le CTA, vont se préciser à partir du milieu des années 1960. Elles sont dues à plusieurs circonstances. Certaines sont propres à Rhodiaceta : ce sont les dates auxquelles les brevets du nylon et du tergal vont tomber dans le domaine public, soit 1964 et 1968. D'autres sont liées à la

prochaine ouverture du Marché Commun, et à la concurrence qu'elle entraîne, d'autres encore à l'internationalisation des échanges qui permet l'arrivée en Europe des textiles produits par les pays à bas salaires (Thaïlande, Taïwan, Corée du Sud).

Comment la direction de Rhodiaceta va-t-elle agir pour surmonter ces difficultés ?

2.4.1. Rhodiaceta continue à développer son potentiel de production

Rhodiaceta est confrontée à une demande de textiles synthétiques extrêmement forte, et elle est dans la nécessité d'accroître sa production pour répondre à cette demande. Pour cela, il lui faut augmenter sa capacité de production de nylon, et construire une nouvelle unité de fabrication. Elle se sent dans l'urgence. Déjà en 1956, elle avait dû monter très vite un atelier de nylon à Besançon, pour relayer l'usine de Vaise surchargée. C'était une solution temporaire. Il fallait maintenant avoir une politique plus générale concernant l'extension de l'activité « nylon ». Les sites des usines de nylon de Vaise et Besançon sont l'un comme l'autre saturés en cette fin des années 1950. Plusieurs possibilités s'offrent à la direction : on peut déménager l'usine d'acétate de Vaise au Péage, et construire une nouvelle unité de nylon à sa place, pour respecter le principe de Rhodiaceta « un produit, une usine », on peut construire ailleurs en région Rhône-Alpes, près des lieux où sont concentrés la production des matières intermédiaires, la connaissance des procédés, les savoir-faire, ou construire une nouvelle usine dans une autre région.

Le choix du site de la nouvelle usine sera en définitive le fruit des circonstances, la résultante des objectifs de plusieurs acteurs. Tout d'abord, un certain nombre d'industriels textiles du Nord avaient pris, eux aussi, le virage du synthétique, et ont fait pression auprès de Rhodiaceta pour qu'elle construise sa nouvelle usine près de chez eux, ce qui devrait faciliter les relations clients-fournisseurs et garantir leur approvisionnement. En effet, les clients doivent parfois attendre de la part de Rhodiaceta des délais longs et aléatoires pour être livrés en fil nylon.

Par ailleurs, à la même époque, les Houillères du Pas-de-Calais sont en train de fermer leurs sites miniers, et souhaitent reconverter leur personnel. Les pouvoirs publics, et notamment Guy Mollet, maire d'Arras et ancien président du Conseil, cherchent à attirer des entreprises en leur offrant des facilités financières en échange de leur installation dans la région, et de l'embauche des anciens mineurs.

Rhodiaceta s'est laissé tenter et crée une dernière filiale le 27 février 1963 : la Société industrielle Norsyntex. Celle-ci est financée par Rhodiaceta pour 2 MF, la Société d'Expansion textile du Nord pour 3,2 MF et la Société d'Ethylsynthèse. La Société d'Expansion textile du Nord regroupe une quarantaine de fabricants de textiles du Nord, dont Thiriez, -Cartier-Bresson, Masurel, Dollfus-Mieg...Ethylsynthèse

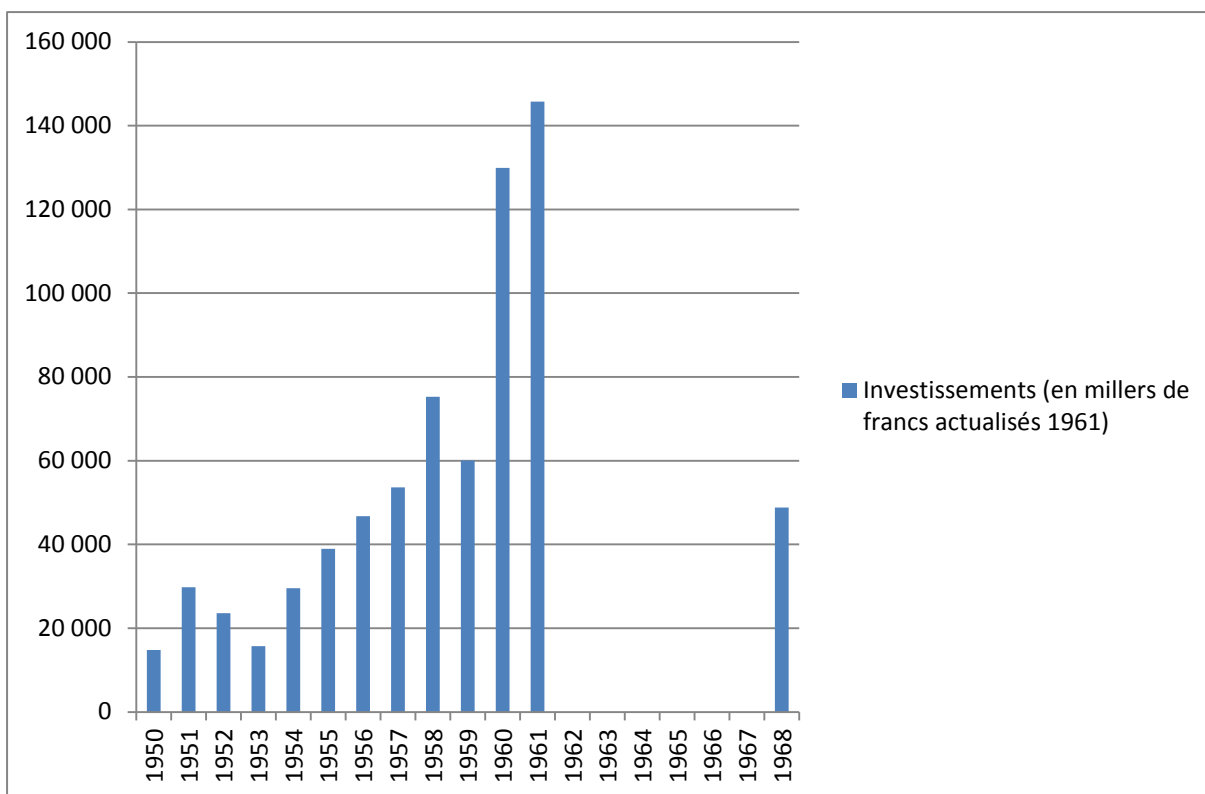
est une filiale des Houillères du Nord, de Péchiney, Progil, et Boussois. En 1966, Rhône-Poulenc possède 20% du capital de 29,9 MF de Norsyntex, et la Rhodiaceta 60,2%.

Norsynthex construit une usine à St-Laurent-Blangy près d'Arras, sur un grand terrain, bien desservi et facile d'aménagement. La construction se fait rapidement avec l'aide des ingénieurs d'études de Rhodiaceta. La première bobine de fil sort le 25 octobre 1964. Rhodiaceta fournit à l'usine les produits intermédiaires pour la fabrication des polyamides 66 et 6. Malheureusement, le site présente le désavantage d'être éloigné des lieux de production du sel N, Belle-Etoile à St-Fons, ou Chalampé. Quant aux anciens mineurs, ils n'ont guère d'expérience de la filature de nylon. La compétence dans ce domaine est entre les mains des ouvriers de l'usine de Lyon-Vaise, où ils ont tout appris sur place du travail du nylon, depuis l'origine de sa fabrication à partir de 1940. Il a donc fallu recréer de la compétence à Arras. Enfin, ce nouveau site de production accentue la dispersion géographique des productions de Rhodiaceta. « M.Bô n'aurait jamais choisi un tel site » dira un ancien directeur de la Rhodiaceta

Les années suivantes, Rhodiaceta poursuit l'augmentation des capacités de production des usines. En 1967, une tranche de 500 t/mois de polyester démarre à l'usine de Valence, une de 100 t/mois à la Viscose Suisse, et Crylor passe sa capacité de 1450 t/mois à 2 000 t/mois. On pense que l'avenir est assuré grâce à la demande de fils pour pneumatiques, et de tissus mélangés.

2.4.2. La recherche n'est plus aussi créative

Nous avons très peu de renseignements sur le niveau de la recherche à Rhodiaceta à cette époque. On a vu que le Centre de Gorge-de-Loup a été créé au milieu des années 1950, et en 1958 avait déjà connu un beau développement. Cette politique de recherche a-t-elle été prolongée ? On sait que les brevets textiles déposés dans les années 1960 sont moins nombreux que ceux de la chimie ou la pharmacie et que leur nombre diminue au cours de la décennie. En 1961, ils représentaient 31,8% du total des brevets déposés en France. En 1969, 19%. P.Cayez note que « de façon évidente, l'invention et la créativité dans le domaine textile s'affaiblissaient ». Une déclaration d'un chercheur du Centre de Gorge-de-Loup recueillie à propos des grèves de 1967 appuie cette affirmation : « Il faut penser à améliorer les techniques, et ils n'ont jamais réussi à mettre de l'argent dans la recherche comme ils auraient dû le faire, et comme nos concurrents l'ont fait en étant plus dynamiques.... Nous n'avons jamais créé de produits nouveaux. Notre budget recherche était très faible et c'est ce qui nous a coulé petit à petit. La politique de la direction était à court terme. » (11 et 12) Le budget de recherche du textile était en effet très inférieur à celui de la chimie : 3 à 4% du chiffre d'affaires de Rhodiaceta contre 8 à 10% pour la SUCRP. Même si ces taux ne sont pas directement comparables, ils indiquent que Rhodiaceta consacrait à la recherche un budget relativement faible.



Graphique 4 : Rhodiaceta : Investissements de 1950 à 1961

Nous n'avons pas trouvé de documentation concernant *les investissements* de la société sur cette période, mais seulement leurs montants annuels pour les années 1950-1961, et une prévision d'investissement pour 1968. (cf. graphique n° 4)

Ces montants correspondent à un taux moyen de 15%/an d'immobilisations nouvelles. Sauf au cours des deux années, 1960 et 1961, où le montant des investissements double de valeur, atteignant 130 et 145 MF. Malheureusement, nous n'avons aucune indication pour les années suivantes, Pour l'année 1968, leur montant prévu est de 48,8 MF.

Deux renseignements partiels sur les investissements de la période 1961-1968 nous sont donnés dans des documents publiés tardivement, en 1980. L'un, étude de la CGT intitulée « La stratégie de Rhône-Poulenc-Textile, facteur de crise et d'abandon national » explique : « Depuis que les brevets sont tombés dans le domaine public, il n'y a pas eu d'investissements spectaculaires dans ces domaines (la recherche textile, la modernisation de l'outil de production, l'innovation, de nouvelles fabrications) » et cite : « Tout le monde reconnaît maintenant que Rhône-Poulenc était un des groupes chimiques les moins préparés à supporter, dans le textile, le choc de la récession de 1975 et le déferlement de la concurrence extérieure, que le groupe disposait notamment de matériels technologiquement dépassés en raison d'un sous-investissement chronique » (Dupire, économiste du Cabinet Masson-Blind-Cabane). L'autre est une étude demandée par Rhône-Poulenc-Textile à l'IED Entreprise et Personnel, à l'occasion de la fermeture de l'usine de Vaise, intitulée « Pratiques et nouvelles voies de reconversion du

personnel ». Elle fait remonter les difficultés de l'usine à 1966 : « Dès 1966, le développement de l'usine est stoppé et la création de l'usine d'Arras mobilise les investissements de matériel moderne sur un terrain presque sans limites... l'embauche est arrêtée et dès 1967 l'effectif baissera de façon inéluctable. On cherchera même, dès cette époque, à reclasser du personnel en dehors de l'établissement. »

Ces deux documents vont dans le même sens pour diagnostiquer la faiblesse des investissements pour la modernisation de la société, ou quand les investissements ont lieu pour montrer qu'ils sont concentrés en priorité sur le seul site d'Arras. C'était pour la direction faire déjà un choix déterminant pour l'avenir.

2.4.3. Rhodiaceta a quelques développements à l'international, mais est en recul en Europe

La société a eu quelques activités au niveau international.

Les brevets du nylon donnèrent encore lieu à des transactions malgré leur tombée dans le domaine public. En janvier 1964, un accord est passé entre la Phillips Petroleum et Rhodiaceta pour la constitution d'une filiale commune pour la fabrication des polyamides 66, la Fiber International Corporation. Sa production devait se développer à Porto Rico, dans un territoire qui bénéficiait d'exemptions fiscales de la part du gouvernement américain.

En juin 1968, la société acheta l'usine de polyester de Greenville à la société Bates aux Etats-Unis.

Par ailleurs, Rhône-Poulenc céda ses intérêts en Belgique. RP SA possédait 24% de l'Union Chimique Belge, à égalité avec la famille Janssen. En 1969, l'UCB lui proposa de lui céder la totalité de ses activités textiles, ce que RP refusa. Alors l'UCB échangea ses actifs textiles contre les activités de pellicule de la société néerlandaise Aku.... Et les Hollandais obtinrent ainsi la fabrication du nylon 66.

2.4.4. Rhodiaceta pratique l'intégration aval : une politique défensive

De façon nouvelle, la société va s'intéresser aux entreprises de transformation du textile. A l'occasion de difficultés financières rencontrées par un client, Rhodiaceta intervient dans son capital pour une participation allant de 20% à un maximum de 51%. Ces entreprises ainsi liées à Rhodiaceta permettaient à celle-ci d'explorer les utilisations possibles des fils et fibres qu'elle fabriquait.

En 1964, elle prit dans ce but des participations dans la société J. Léonard et Compagnie, et Léonard Fashion, utilisant le crylor pour leurs jerseys. Puis dans la société Begy, spécialisée dans la texturation du nylon et la fabrication des bas; dans la Société nouvelle Godde-Bedin fabriquant du voile de tergal à Tarare; enfin, dans la

société Ventex faisant de la bonneterie. Elle s'engagea aussi dans deux opérations plus importantes avec la Société Industrielle du Moy, et le groupe Amédée Duc. La première avait une filature de viscose à Moy dans l'Aisne, et une fabrique de polystyrène expansé à Avignon. C'était un client important pour Rhodiaceta. Quant au groupe A. Duc, après son regroupement, il fut racheté pour un tiers de son capital de 12 MF par 4 sociétés : Texunion, (1/5) Filatures Prouvost (1/5), La Lainière de Roubaix (1/5) et la Rhodiaceta (2/5).

En 1967, Rhodiaceta va plus loin dans l'intégration aval : elle rachète pour 25 MF la Société franco-européenne de Transformations textiles et la Société de Moulinage de Nouvelle-Europe. La première appartenait aux Filatures Prouvost-Masurel, et faisait de la texturation. Dans ce dernier cas, Rhodiaceta s'engage vraiment dans des activités de transformation, alors qu'elle commence à avoir elle-même des difficultés sérieuses. Cela représente une stratégie de défense, mais n'apporte pas de solution à ses problèmes.

Au total, la direction de Rhodiaceta n'a pas mis en place une politique industrielle spécifique permettant d'adapter la société aux nouvelles conditions du marché et de la concurrence en Europe qui s'annoncent. Elle paraît continuer comme si rien ne devait changer autour d'elle. Son seul objectif semble avoir été de produire le plus possible, sans anticiper l'avenir. La direction générale semble bloquée, sans véritable réaction au futur immédiat qui la guette. P. Lombard, L. Pranal ne paraissent pas avoir de vision de l'avenir, de conception du futur. Ils sont dans l'inactivité. Pourquoi ? Sont-ils depuis trop longtemps à la direction de la société pour avoir encore une vision de son avenir ? Était-ce auparavant seul M. Bô qui assurait cette fonction de prévision et de choix d'une stratégie d'avenir ? P. Lombard et L. Pranal seraient-ils trop proches des Gillet pour avoir leur propre vision de leur société ? Sont-ils trop engagés dans la politique des Gillet ? Et qu'elle est la politique des Gillet ?

Nous n'avons pas d'informations sûres permettant de répondre à ces questions. Constatons que cette inactivité de la direction contraste fortement avec le dynamisme de la politique qu'avait menée M. Bô les décennies précédentes.

2.4.5. Rhodiaceta et ses filiales étrangères

Les filiales européennes, et même les plus lointaines, sont l'objet de nombreuses visites de la part des représentants des usines françaises, pendant les années 1960, surtout en fin de période, quand les problèmes commencent à les assaillir. Ceux-ci sont à la recherche d'une meilleure gestion, de meilleurs rendements, et viennent voir comment se défendent les équipes étrangères. A Rottweil, en Allemagne, ils constatent souvent des résultats et une qualité très supérieurs, en particulier dans le domaine de la filature ; une main-d'œuvre plus mobile qu'en France, l'encadrement plus disponible, les grèves inconnues. A Widnau, en Suisse, ils admirent l'ordre et la propreté, l'esprit de discipline, de précision, de respect des consignes clairement

établies. Par contre les usines brésiliennes présentent des rendements très inférieurs à ceux obtenus en France.

L'heure est à la hiérarchisation des filiales, après la fusion de 1961. Le groupe RP SA s'y emploie. En décembre 1965, les filiales textile et chimique brésiliennes furent fusionnées pour former Rhodia Industrias quimicas e testeis (RIQT) dont le capital est détenu à 89,40% par RP SA, et 10,60% par Rhodiaceta. RIQT contrôlait deux filiales textiles : Rhodosa testeix SA et Valisère SA. L'ensemble de ces sociétés avait une large gamme de productions. En 1965, la production chimique (sel N, et acétate) s'élève à 16 600 tonnes ; la production de fils et fibres d'acétate à 6 321 tonnes, de fils et fibres de polyester à 2 415 t., de nylon à 8 875 t., de rayonne à 11 403 tonnes.

En 1967, la Rhodiaceta argentina fut absorbée par la Rhodia argentina.

En juillet 1968, la DRAG absorbe la société Rottweiller AG qui produit de la viscose et du nylon, et dont 76% du capital lui appartenait déjà.

Ces fusions permettaient de concentrer la gestion et de faire des économies sur les taxes et impôts.

Le bilan des filiales étrangères est légèrement supérieur à celui des sociétés françaises, surtout en fin de période car elles résistèrent mieux que les françaises à la concurrence, Mais en 1969, elles étaient frappées par une crise grave : le nylon de Rhône-Poulenc était trop cher, la demande de fil pneu viscose se contractait, et les importations d'acryliques à bon marché concurrençaient les produits fabriqués sur place.

2.5. La conjoncture se modifie brutalement : Rhodiaceta est atteinte par la crise textile des années 1965-1967

En 1964 Rhodiaceta, alors au faîte de sa prospérité, est le premier producteur français de textiles synthétiques, fournissant 90% de la consommation française. La production textile de Rhône-Poulenc représente 33% de celle du Marché Commun. Ces pourcentages sont considérables. RP apparaît comme une puissance dominante. Il est considéré comme un leader incontesté des textiles synthétiques en Europe. Or, la crise qui démarre en 1964-1965 frappe l'ensemble de la CEE, mais particulièrement Rhodiaceta.

La fin prévue du monopole de Rhodiaceta sur le nylon puis le tergal a suscité la création de nouvelles usines textiles dans la CEE, qui vont faire une concurrence d'autant plus sérieuse à Rhodiaceta que ces usines sont plus modernes, plus performantes. Rhodiaceta va se trouver en position de faiblesse, n'ayant pas amélioré sa productivité autant que ses concurrents anglais, italiens ou allemands. Les grands groupes chimiques font d'importants investissements : ICI, Courtaulds, Du Pont de Nemours, Monsanto s'installent en 1966 sur le territoire du Marché

Commun, et la même année la société italo-américaine Polyfibre installe dans les Vosges une usine pour alimenter l'établissement Firestone de Béthune. La concurrence joue à plein contre une Rhodiaceta qui ne s'y était pas préparée. « Rhône-Poulenc n'a pas ses usines textiles à dimension européenne » déclare *Le Monde* en mars 1968. En trois ans, de 1964 à 1967, les capacités de production en Europe augmentent de 60%.

Par ailleurs, une crise affecte toute l'industrie textile de la CEE, se manifestant par une baisse de la consommation de fils textiles français, et une augmentation des importations. (cf. annexe : « le GATT et l'ouverture du Marché Commun ») En France, de 1963 à 1965, la consommation des fibres artificielles produites en France recula de 10,40% et pour la première fois, celle des synthétiques baissa de 6,10%. Les importations de textiles chimiques, venant essentiellement des autres pays européens, augmentent brutalement. En 1967, 54,70% des textiles chimiques consommés en France sont d'origine étrangère, parce que leurs prix sont plus bas que ceux de Rhodiaceta. Le changement était d'une brutalité inouïe. Il s'ensuivit une baisse des prix et de la production.

La baisse des prix affecta peu ceux de l'acétate qui avaient déjà connu une baisse antérieurement. Ils restèrent à peu près stables. Par contre, le nylon a vu son prix baisser régulièrement de 1960 jusqu'en 1966, atteignant l'indice 70 (indice 100 en 1956), puis il s'effondra pour arriver à l'indice 52 en 1968. La baisse du prix du polyester fut plus tardive mais tout aussi brutale, passant de l'indice 99 en 1964 à 53 en 1968. Au total, en deux vagues successives, en 1965 et en 1967, les prix ont baissé de 40%.

Il s'ensuivit que Rhodiaceta fut dans l'obligation de stabiliser sinon diminuer sa production : la production d'acétate plafonna à Vaise et à Roussillon en 1964 ; en 1965, les ventes de nylon déclinèrent passant de 43 000 t. à 34 000 t. A Vaise, la production de nylon atteignit son record en 1964 avec 24 000 t ; elle s'effondra en 1965 à 17 000 t. pour se stabiliser ensuite autour de 20 000 t.

La baisse de la production et des prix entraîna bien sûr une détérioration des résultats, du chiffre d'affaires et des bénéfices d'exploitation, pour chacune des sociétés textiles de Rhodiaceta. Les sociétés les plus touchées par la crise sont Rhodiaceta, Norsyntex, Rhovyl et le CTA. Par rapport à l'année 1966, Rhodiaceta perd 17% de son chiffre d'affaires en 1967, Norsyntex 19%, Rhovyl 16% et le CTA 10%. Rhodiaceta enregistre pour la première fois un déficit de 15,7 MF en 1967, qu'elle comble avec ses réserves monétaires.

En même temps, les répercussions sociales furent très sévères.

2.5.1. Les grèves de 1967 et 1968

Pour faire face aux problèmes de mévente et de sous-production, Rhodiaceta prend diverses mesures de réduction de l'emploi. Dans un premier temps, à partir de

1965, et davantage en 1966, elle arrête les embauches. En 1967, la société fait des propositions à ceux qui désireraient quitter l'entreprise, ces annonces se faisant à Vaise, à Roussillon, à Besançon. Elle pousse les plus âgés à partir à la retraite. L'âge légal de la retraite est alors de 65 ans, mais en 1967, Rhodiaceta souhaite ne plus employer de femmes de plus de 60 ans, et fait pression pour les encourager à partir. C'est tout un contexte de réduction des emplois qui se crée, et engendre de l'inquiétude parmi les salariés. Ils n'ont connu jusque-là qu'un climat rassurant de croissance et développement, et de paternalisme social, ils deviennent inquiets.

En même temps, un climat d'économie était apparu depuis plusieurs années. Un ancien cadre administratif travaillant au siège, à Vaise, interrogé sur ses souvenirs de l'époque, se rappelle : « dès 1960-1961, dit-il, on a commencé à serrer la vis, à faire des économies ».

Par ailleurs, le personnel a eu l'occasion de constater que la modernisation de l'équipement des usines, quand elle a lieu, le changement de machines, entraînent une diminution de personnel.

Puis les événements vont se précipiter. D'anciens ouvriers de Vaise ont raconté, en 1999, leurs souvenirs des combats qu'ils ont menés durant les années 1967 et 1968. (13) Le récit qui suit en est inspiré.

En 1966, le chômage technique a été instauré dans certains ateliers de finissage des femmes. Ce chômage n'était pas indemnisé, il a provoqué naturellement des revendications. Celles-ci ont été réprimées très sévèrement. Pour 24h de grève, les ateliers sont « lock-outés ». Au même moment, la direction mit en place ce que les ouvriers appelèrent le « travail en créneau ». Cette mesure signifie un déplacement du personnel d'un atelier à l'autre selon la demande. L'ouvrier n'a plus un poste qui lui est personnel, il va à droite ou à gauche, selon les besoins. Le personnel a ressenti cette mesure comme une précarisation de leur emploi. Une peur est née. Lorsqu'une délégation d'ouvriers de Besançon arrive à Vaise pour faire-part de leur refus du travail en créneau, un débrayage a lieu immédiatement. Il faut rappeler que l'usine de Vaise est le cœur de Rhodiaceta : de l'usine-mère partent toutes les grèves.

A partir de ce moment-là, 24 longs jours de grève très dure ébranlent la société. Le mouvement est spontané. Les ouvriers ferment l'usine, empêchant quiconque d'entrer. Eux-mêmes restent quatre semaines dehors, manifestant chaque jour devant l'usine. Nous sommes fin février, et tout le mois de mars se passe par le froid, la grêle et la pluie, les ouvriers étant devant l'usine jour et nuit, bloquant l'entrée. Les ouvriers de Besançon et de l'usine crylor de Vénissieux sont venus les rejoindre. A Roussillon, il y a quelques débrayages, mais pas de grève générale. Une petite équipe d'une douzaine d'ouvriers est autorisée par les grévistes à pénétrer à l'intérieur de l'usine pour maintenir en parfait état de marche les machines, de façon permanente, ces machines qui sont leur outil de travail auquel ils tiennent absolument. La grève commence le 28 février. Le nombre d'usines impliquées, la

dureté de la grève et sa longévité ont porté le débat au niveau national. Le 23 mars, M. Jeanneney, ministre des Affaires Sociales, annonce un accord, et le travail reprend le jour même.

Que veulent les ouvriers ? Ils se rendent compte que leur emploi est en danger, et leur objectif est de le sauvegarder. Ils veulent des garanties sur l'emploi, un programme prévisionnel sur l'emploi. Ils se battent pour garder leur travail. Les militants syndicaux sentent très bien la menace de la réduction du travail. Ils demandent la suppression du chômage technique. Ils demandent également que les primes soient intégrées au salaire.

A l'issue de la grève, les ouvriers obtiennent 4% d'augmentation des salaires, une indemnisation du chômage technique, la révision des coefficients du personnel, les études de poste. Leurs jours de grève ne sont pas payés.

Pour la société, c'est un coup très dur. Elle prend de nouvelles mesures : le 26 septembre, elle annonce une réduction du travail de 44 heures à 40 heures, entraînant une baisse des salaires, et le non-remplacement des départs à la retraite.

L'année 1967 connaît d'autres graves perturbations après la grève de mars. Le 6 décembre, la direction annonce qu'elle abaisse la prime d'intéressement de 19,5% à 9%, et supprime 2 000 emplois d'ici la fin 1969. La grève est immédiate et dure trois jours. Tout le personnel s'est arrêté, même les cadres, les agents de maîtrise, etc. Devant cet embryon de révolte, la direction a très vite réagi en rétablissant l'intégralité de la prime aux seuls ingénieurs et cadres. Une manifestation a lieu place Bellecour le 7 décembre. Le 14 décembre, des incidents se produisent dans les ateliers. Le 15 décembre, la direction décide le lock-out pour le week-end. Le 18 décembre, elle annonce le licenciement de 97 salariés pour abandons de poste répétés. Fin décembre a lieu la reprise complète du travail.

L'abaissement de la prime de fin d'année a suscité la colère des ouvriers car celle-ci représente 20 à 25% de leur salaire. Un syndicaliste CFDT dira plus tard : « J'ai eu la chance d'entendre notre directeur- général à la Préfecture dire « A Rhodiaceta, les primes, c'est le salaire ». 10% en moins, c'est énorme. Cela signifie que l'augmentation de salaire accordée en mars est annulée en décembre. Les ouvriers ont considéré l'abaissement de la prime comme une trahison. « On nous donne d'une main, et on nous retire de l'autre » commentent les grévistes. Parmi les 97 licenciés, il y avait 92 CGT, et 5 CFDT, tous des responsables syndicaux. Les ouvriers ne se sont pas battus pour défendre les licenciés, mais grâce à leur solidarité ils leur ont payé leur salaire pendant un an.

La prime fut abaissée, le travail reprit, mais la confiance qui existait entre le personnel et la direction fut perdue. Les derniers incidents de décembre marquèrent définitivement la rupture qui s'opéra dans les relations à l'intérieur de l'entreprise. De nombreux témoignages s'accordent pour le confirmer. « Le paternalisme social, en rompant le contrat établi entre ouvriers et direction dont il était le garant, se condamnait à disparaître à court terme. » « L'abaissement de la prime, et les

licenciements, c'était trop. Moralement, nous étions très touchés. » La méfiance s'est installée de part et d'autre. « Par la suite, nous avons de la défiance vis-à-vis des gens qui nous dirigeaient. Il y a eu une cassure complète... en fait petit à petit nous avons senti que quelque chose s'était cassé et à partir de ce moment-là la Rhodiaceta a commencé à décliner. Plus tard, la direction est partie de Vaise. » Ou encore : « Or nos directeurs n'avaient rien vu venir, et c'est ce qu'on leur a reproché, c'est-à-dire de ne pas avoir pensé à l'avenir, de n'avoir pensé qu'à eux, qu'à leurs profits auxquels ils nous faisaient participer, d'accord, mais ils nous avaient en quelque sorte camouflé tous les problèmes. » (14)

Au total, les grèves de 1967 provoquent une rupture profonde dans la société et marquent un tournant dans son histoire.

Elles révèlent en premier lieu la fragilité économique de la société : face à la crise, la direction n'a que des mesures sociales de réduction de l'emploi et l'usage du chômage technique à opposer. Aucun projet d'avenir n'est proposé. Quand des membres du comité d'entreprise demandent à connaître le niveau de la production à 3 mois, la direction ne répond pas.

Par ailleurs, usage habituel à cette époque, ou politique particulière de la direction ? Le fait est que le personnel n'a pas été informé ni préparé à la crise. Celui-ci, du fait de la politique sociale de type paternaliste, très généreuse, de la société depuis de nombreuses années, s'est senti pris en charge par Rhodiaceta et a fait confiance aux membres de la direction pour leur avenir. Il se rend compte d'un seul coup que la direction ne le protège plus. Le choc est brutal. Le contrat de confiance est rompu entre le personnel et la direction.

Les grèves de 1967 représentent, enfin, les premiers combats du personnel de Rhodiaceta contre la précarisation de leur emploi, pour la sauvegarde de leur emploi, contre le chômage. Il en mènera d'autres, en vain. Une militante CGT de Rhodiaceta montrera, des années plus tard, l'importance de ces premières grèves à Vaise: « La grève de février 1967, vécue à l'extérieur de l'usine, apparaît donc être au cœur d'un problème d'avenir, celui de la précarisation de l'emploi et du chômage. Elle préfigure une évolution vécue de façon dramatique, à savoir la fermeture de l'usine qui était plus qu'un lieu de travail. Elle apparaît comme les premières luttes à s'inscrire dans une série de combats que mèneront avec opiniâtreté mais en vain les salariés pour sauvegarder l'emploi et l'outil de travail. Elle marque la fin d'une période de croissance et de plein emploi, avant que ne se fassent sentir les effets de la mondialisation de l'économie dans un secteur fragilisé par la fin du monopole du nylon. » (15)

La grève de 1967 montre également, de la part de la direction générale, une absence de préparation des évolutions nécessaires. Il semble que ses interventions se font au coup par coup, en fonction des circonstances.

Que sont donc devenues les richesses engendrées par la prospérité des années précédentes ? Ne pouvaient-elles être mises à profit pour redresser la situation et repenser l'avenir ?

Les grèves de mai 1968 sont d'une tout autre nature; ce ne sont plus des grèves propres à Rhodiaceta, correspondant aux problèmes de ses ouvriers, mais des manifestations nationales auxquelles le personnel de la société participe. Il n'a pas le sentiment de mener une grève aussi dure que celle de l'année précédente car il est soutenu par l'engouement général. Le 17 mai, l'usine Rhodiaceta de Vaise est occupée et la reprise du travail n'a lieu que le 11 juin.

Les revendications des grévistes de 1968 ne sont pas celles des ouvriers de Rhodiaceta, mais celles de tous les ouvriers de France : les salaires, la reconnaissance des syndicats, la 4^{ème} semaine de congés payés, les conventions collectives.... Un syndicaliste dira plus tard: « en 1968, le syndicat a décidé d'arrêter le travail et cela m'a fait drôle car nous n'avions pas de revendications particulières. » Contrairement à 1967, l'usine de Vaise reste ouverte, elle est occupée de l'intérieur par les ouvriers. Le personnel veille tout autant qu'en 1967 au bon état de marche des machines. La direction n'affronte pas véritablement les grévistes.

2.5.2. Création de la Division textile

Face à la mise en difficulté du secteur textile, et à la suite de la grève si dure de mars 1967, Baumgartner intervient. En septembre 1967, il fait appel à la société américaine Mac Kinsey pour un audit de Rhodiaceta. On a vu qu'il n'était pas arrivé à obtenir du comité central textile, dirigé par les Gillet, l'unification des diverses sociétés françaises composant le groupe Rhodiaceta. Il demande alors un avis extérieur, qui pourrait être mieux accepté et faire évoluer la situation. Le choix de Mac Kinsey n'est pas dû au hasard. Les chimistes allemands, par exemple, en recherche d'audit, n'avaient pas fait ce choix-là. Mais Baumgartner pense que Mac Kinsey peut rassurer les Gillet, ou peut-être même que ce choix lui est demandé. En effet, Mac Kinsey avait mis au point ses principes de gestion chez General Motors, aux Etats-Unis, et leurs premières applications avaient eut lieu chez Du Pont de Nemours. Or les relations des Gillet avec les dirigeants de Du Pont étaient anciennes et de confiance.

Mac Kinsey proposa une réorganisation du textile qui fut acceptée, et le 16 avril 1968 fut créée la Division textile. E. Bizot en fut le président, assisté de deux vice-présidents : L. Pranal, chargé des filiales étrangères, et R. Heme de Lacotte, de la rationalisation. On retrouva donc les personnalités qui firent partie du CCT. P.Lombard et J.CL. Achille, représentant Rhône-Poulenc, siégèrent au conseil d'administration de la Division. A Rhodiaceta, P.Lombard abandonna son mandat de président ; il fut remplacé par L. Pranal. On nomma A. Mollard, un fidèle des Gillet, directeur-général. La direction commerciale fut confiée à J.Cl. Chezard

Au CTA, E.Bizot se retire, E.de La Chapelle devient président, P. Paoli directeur- général.

En juillet 1968 est présentée l'organisation de la Division. Lacotte est chargé de l'amélioration de la rentabilité de la Division : il dirige l'introduction dans la société de l'informatisation et de la comptabilité analytique sur les coûts de fabrication et des services, les rendements des ventes des diverses sociétés; il veille à réduire les frais d'exploitation en usine et les frais de siège, à promouvoir la fabrication et la vente des produits potentiellement les plus rentables, à réduire ou supprimer les articles peu ou pas rentables ; il est chargé du contrôle de la trésorerie. Il assure la représentation de la direction générale de la Division.

Une politique du personnel de la Division sera définie et mise en place.

Une direction des études et recherches est responsable du progrès technologique et de la préparation des produits d'avenir. Un directeur- général de la recherche est nommé, mais chaque société garde son ou ses centres de recherches.

Ainsi débute cette restructuration de Rhodiaceta qui attendait depuis 1961 d'être réalisée. Ses promoteurs en sont maintenant les Gillet. Leur pouvoir sur le textile est officiellement reconnu.

Onze sociétés productrices de fibres et fils, indiquées ci-dessous, sont encadrées par la Division.

Tableau 28 : Les sociétés faisant partie de la Division textile	
Société	Pourcentage de leur chiffre d'affaires sur le chiffre d'affaires total de la Division
Rhodiaceta	27,91
Norsyntex	3,33
CTA	12,85
Crylor	3,03
SVAT	1,28
Total des sociétés françaises	48,40
Société de la Viscose Suisse	8,51
DRAG	8,43
SAFA	5,01
RIQT	10,65
Rhodosa	2,81
Rhodiatoce	16,19
Total des sociétés étrangères	51,60

(D'après P. Cayez p. 286)

A ce groupe, il faut ajouter les trois sociétés dites d'aval, utilisant ou transformant des fils et fibres, soit : la société Gamma, Godde-Bedin, et Moulinages et Retorderies de Chavanoz.

Puis, très vite, le CTA absorbe la SVAT et Crylor. L'unification cependant ne s'arrête pas là. En juillet 1969 est créée une communauté d'intérêts entre Rhodiaceta, Norsyntex et le CTA, sous la forme d'une société commerciale, Rhône-Poulenc Textiles SARL, qui met les résultats des trois sociétés en commun et les répartit respectivement selon les proportions de 59%, 7% et 34%.

Le 29 juillet 1971, l'assemblée générale approuve une fusion plus large encore, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 1971. Lors de cette fusion, 7 sociétés sont absorbées par le CTA : Rhodiaceta (contre 1 950 000 actions), Norsyntex (contre 147 000 actions), Rhovyl (contre 80 000 actions), la Société Industrielle du Möy (contre 145 000 actions), la Société de Constructions Mécaniques de Stains (contre 54 500 actions), la Société d'Expansion Textile du Nord de la France (contre 14 898 actions), et Rhône-Poulenc-Textile SARL (contre 3 750 actions). Le 29 octobre 1971 le CTA prend le nom de Rhône-Poulenc-Textile. L'absorption est réalisée par augmentation de capital du CTA de 197 811 300 francs.

Un comité de coordination des sociétés étrangères textiles est constitué, dont L. Pranal a la charge.

La réunification de Rhodiaceta est maintenant achevée. Quelle nouvelle politique industrielle les Gillet vont-ils maintenant instaurer pour cette société fragilisée par la crise de 1965-1967?

3. 1962-1970 : Rhône-Poulenc devient le premier groupe chimiste français

En 1963, W. Baumgartner vient de se voir confier la responsabilité de Rhône-Poulenc, et un problème central l'attend, celui de la trop grande dépendance du groupe vis-à-vis du textile. Il s'attelle, pendant sa décennie au pouvoir de RP, prioritairement à diversifier ses activités et à développer ses secteurs chimique et pharmaceutique.

Le groupe Rhône-Poulenc est dirigé par un conseil d'administration qui comprend W. Baumgartner, président, Ennemond Bizot, vice-président, et les administrateurs Emile Bollaert, Lazare Carnot, Louis Clouzeau, Pierre Fournier, Pierre Lombard, Charles Manheimer, Léon Noël, Louis Pasteur Vallery-Radot, Edmond Prince. Au conseil de direction, en charge directe de la réalité industrielle, on trouve W. Baumgartner, président, E. Bizot, vice-président, P. Bucaille, président de La Cellophane, L. Clouzeau, président de la SUCRP, E. de La Chapelle, président du CTA, R. Delbès, directeur-général de la SUCRP, L. Héraud, directeur-général-adjoint de la SUCRP, J. Marteret, directeur de l'administration centrale, A. Jubert, directeur-général-adjoint de RP SA, A. Mollard, directeur-général de

Rhodiaceta, Ch.-R. Recordon, directeur-général-adjoint de RP SA. En 1967, à la demande de W. Baumgartner, J. Cl. Achille fait son entrée dans le groupe, est nommé administrateur-directeur -général de RP. L'équilibre entre personnalités du CTA et personnalités de la SUCRP est maintenu au sein du conseil de direction : 5 d'un côté, 6 de l'autre.

A la SUCRP, L. Clouzeau est président, R. Delbès directeur- général.

A Rhône-Poulenc SA, en 1968, J. Cl. Achille est appelé au poste de directeur général en remplacement de P. Lombard. Il est également administrateur de la société ainsi que de la SUCRP, de Rhodiaceta, du CTA et de La Cellophane.

3.1. 1961- 1969 : le groupe Rhône-Poulenc poursuit sa croissance, mais de façon plus modérée

Globalement, les résultats du groupe pour la décennie 1960, sont satisfaisants. Le chiffre d'affaires augmente en moyenne de 8,38% de 1961 à 1968, mais ne connaît plus les progrès de 12% ou même 26,87% atteints dans la décennie précédente. Les bénéfices augmentent régulièrement.

Tableau 29 : Evolution du chiffre d'affaires en France du groupe Rhône-Poulenc		
Année	Chiffre d'affaires (en millions de francs)	Bénéfices (en millions de francs)
1961	2 683	80
1962	3 257	87
1963	3 741	91
1964	nc	101

(D'après E. Barral p.65)

Les filiales étrangères se développent plus rapidement que les sociétés-mères de France : leur poids dans le groupe passe de 30% à 35,7%.

La vocation exportatrice du groupe s'affirme. Ses ventes se partagent pour la moitié en produits fabriqués et vendus en France, un quart en produits fabriqués en France et vendus à l'étranger, et un quart de produits fabriqués et vendus à l'étranger. Les ventes sont dominées par le secteur textile. En 1963, la place du textile dans le groupe, y compris les intermédiaires chimiques qui lui sont nécessaires, est estimée à 70%.

Les effectifs, de 82 859 en 1961, s'élèvent à 92 830 en 1968. De 1962 à 1968, la marge brute d'autofinancement totalise 5 320 MF, et les investissements en représentent 67%, soit 3 571 MF. L'endettement à long terme est quasi nul.

Les dépenses consacrées à la recherche représentent entre 5 et 4,30%. Le nombre de brevets déposés atteint un record en 1965, avec 246 dépôts, mais diminue fortement après cette date, à la fois dans le textile et la chimie.

Les institutions du groupe demeurent inchangées. Les relations entre les sociétés sont le fait des hommes, de leurs relations personnelles. En fait, il y eut peu de changement au niveau des dirigeants durant la décennie.

3.2. Le secteur de la pharmacie se développe en France et dans le monde

Dans le cadre de la diversification des activités de Rhône-Poulenc, W. Baumgartner est à l'origine du développement du département « pharmacie » de la société.

Deux entreprises importantes concentrent l'essentiel des productions pharmaceutiques de Rhône-Poulenc : Specia et Théraplix. Celle-ci transfère pendant les années 1960 une partie de ses fabrications de Montrouge à Gien, et absorbe en 1965 Chimie et Atomistique ; la troisième société, Prolabo, ouvre une nouvelle usine à Briare.

RP détient aussi des participations majoritaires dans de petits laboratoires : les laboratoires Bouillet, Adrian et Givaudan-Lavirotte.

Durant cette décennie, Specia et Théraplix vont élargir leurs gammes de production. Beaucoup de nouveaux produits voient le jour, en même temps que la consommation médicale augmente fortement en France. En 1962, Specia a 14 spécialités pharmaceutiques, dont un nouvel antibiotique découvert au Centre Nicolas Grillet de Vitry-sur-Seine contre le staphylocoque, et un nouvel anti-inflammatoire. En 1963, Specia a 12 nouvelles spécialités dont un antidépresseur découvert également au CNG. Théraplix lance la même année un antituberculeux. En 1965, Specia produit deux nouveaux anticancéreux. Dans le domaine des analgésiques, les deux sociétés lancent une aspirine effervescente micronisée. Puis Specia développe seule un vasodilatateur cérébral, découvert par les laboratoires de recherche de la société -sœur italienne Farmitalia. Au total, 25% du chiffre d'affaires du secteur de la pharmacie est fourni par des produits de moins de 5 ans, et 51% par des produits de moins de 10 ans. Les recherches auront été inventives et bénéfiques.

Deux importantes prises de participations vont élargir les possibilités des sociétés pharmaceutiques de RP. En 1963, RP acquiert 45 788 actions des Laboratoires Roger Bellon, et sa participation fut peu à peu augmentée. Cette société est une des principales entreprises pharmaceutiques françaises, créée en 1922. Elle est spécialisée dans les anticancéreux pour le marché hospitalier. Elle fabrique ses produits dans 4 usines : à Alfortville, Pont-Evêque, La Croisette, et

Monts en Indre-et-Loire, et possède deux importantes filiales : la Société française d'Organo-synthèse et la société Orbel.

En 1963 également, Rhône-Poulenc prend le contrôle de la société Mérieux à Lyon (51% du capital) et par cette prise de participation s'installe fortement dans le secteur vétérinaire. Les deux sociétés sont bien différentes. L'Institut Mérieux est présent dans le secteur vétérinaire (avec notamment les vaccins anti-aphteux), mais aussi, avec ses vaccins humains, dans les gammaglobulines et donc dans la biologie, tandis que RP est un chimiste pharmaceutique; Mérieux est un spécialiste de la prévention alors que les médicaments de RP sont curatifs. La différence cependant n'exclut pas des intérêts réciproques.

En 1965, un accord est signé avec la société Bayer pour l'expérimentation de nouveaux produits pharmaceutiques et pour coordonner les études biologiques. En effet, les frais de recherche et de développement ont un coût exponentiel, qui pousse les deux sociétés à se spécialiser chacune dans un secteur de recherche, la cancérologie pour Bayer, les maladies virales pour Specia ; par cet accord, chaque partenaire aurait un droit de « premier refus » sur toute découverte de l'autre. Les deux sociétés ont de bonnes relations depuis longtemps et la même philosophie de la santé. Leur collaboration sera durable et se poursuit dans les années 1970.

A l'étranger, Specia ouvre des filiales un peu partout dans le monde, expression de la montée des activités pharmaceutiques de Rhône-Poulenc. En Europe, sera créé en 1961 un atelier de conditionnement permettant l'exportation d'antibiotiques en Grèce, par la Specia Hellas SARL. En 1963, la société danoise qui commercialisait les produits pharmaceutiques Rhône-Poulenc devient la Scandia Rhodia pour laquelle une usine est construite en 1965. En 1966, sont implantées des filiales hollandaise (Rhodia Nederland), et espagnole (Société Socares). Dans l'ancien empire colonial, Specia en 1962 crée une filiale franco-vietnamienne Vinaspecia, fondée à Saïgon, puis une autre à Madagascar, la société Farmad, et une au Sénégal, la société Sipharma. Au Maroc, une filiale commune avec Roussel-Uclaf est constituée, la Société Marocaine d'Industrie pharmaceutique (SMARIP) qui assure, 20 ans plus tard, 80% des besoins marocains de pharmacie. En Asie, fut créée en 1968 Specia Iran par l'acquisition de 95% du capital des laboratoires Nirou, qui possédaient une petite usine à Téhéran. La même année, RP prend 75% du capital de la société japonaise Nichizui Rhodia Kabushiki Kaisha. En Amérique, en 1961 est créée une filiale directe de RP, la Rhodia mexicana entraînant le rachat de l'usine de Colliere en 1965. Une exception dans ce déploiement international : les Etats-Unis où Specia n'est pas présente car elle n'a pas une taille suffisante pour affronter le marché américain. Cependant son anti-protozoaire Flagyl commence à être fabriqué au New-Brunswick.

Ces filiales étrangères sont au départ des comptoirs commerciaux qui peu à peu se renforcent par une activité industrielle.

3.3. Une croissance continue de la chimie de 1961 à 1969

Comme Rhodiaceta, la SUCRP connaît dans les années 1960 une croissance continue, mais modérée par rapport à celle de la décennie précédente.

La SUCRP rassemble 4 familles de productions chimiques : les produits chimiques industriels (phénol, acétone, hydroquinone...), la parfumerie, les phytosanitaires, les plastiques (acétate de cellulose, polyesters, polymères, acétate de vinyle). Ses usines se sont spécialisées, comme on l'a vu plus haut : St-Aubin-lès-Elbeuf dans les phytosanitaires, Vénissieux dans la mise au point des techniques de transformation des matières plastiques et des résines synthétiques, Limoges dans les produits pour la céramique... tandis que l'usine de St-Fons se modernise.

Ses productions sont destinées essentiellement aux sociétés du groupe, et peu à la clientèle française. Puis petit à petit, la SUCRP se tourne davantage vers l'exportation. En 1962, elle réalise 24,4% de son chiffre d'affaires à l'export, en 1969 38%. Toutes ses productions sont en hausse; les gains de productivité s'accroissent dans toutes les usines. Les effectifs continuent à augmenter, mais le temps de travail devient moins dense, le nombre d'heures supplémentaires diminue.

La période voit le secteur chimie renforcer ses approvisionnements en produits de base, par l'intermédiaire de filiales. En 1965, RP cède à Phillips Petroleum 40% de sa participation dans Manolène et souscrit en échange 40% du capital de la filiale belge de Ph. Petroleum, Polyoléfins SA, qui construit à Anvers une unité de production de polyéthylène haute densité d'une capacité de 40 000 t.

En 1967, Rhône-Poulenc et Péchiney-St-Gobain créent la société Acétalacq dont RP est propriétaire à 65% et Péchiney-St-Gobain 35%. La nouvelle société produit de l'acétylène, de l'acétaldéhyde, de l'acide acétique et de l'acétate de vinyle monomère, auxquels elle ajoute les dérivés de l'acétate de vinyle et les polyesters. Les deux sociétés s'engagent à apporter leurs brevets. Les ateliers sont construits à Pardies.

Dans le domaine de la parfumerie, RP renforce ses positions en s'introduisant pour 34% dans le capital de la société Lautier Fils située à Grasse. Par ce biais, RP est représenté dans le capital des filiales américaine, britannique, brésilienne et grecque de la société Lautier Fils. Le groupe est devenu « le plus grand producteur des intermédiaires de la parfumerie. » (16)

Le département « pellicules et films », séparé du textile et de la chimie, était composé des sociétés La Cellophane et Cipso. En 1965, La Cellophane absorbe Cipso. Elle développe la production des films plastiques (film polyester, Terphane, film polyéthylène, film de chlorure de vinyle), et son secteur de reprographie (marque Regma).

A l'étranger, la SUCRP ne reste pas inactive. La plus grande avancée eut lieu aux Etats-Unis où elle arrive, enfin, à s'implanter. En 1964, elle acquiert la Chipman Chemicals Company et son usine de Portland, qui l'introduit, modestement, dans le

phytosanitaire américain. Elle crée en même temps la société Morovis Manufacturing Company dans l'Etat du Delaware, chargée d'exploiter une usine à Porto Rico appliquant les procédés de texturation propres à la société Chavanoz.

Cette fois-ci l'implantation américaine réussit. En 1967 est créée Rhodia Incorporated qui intègre Chipman. En 1969, Rhodia Incorporated commence la construction d'une usine au Texas d'intermédiaires chimiques de la vitamine A et de produits aromatiques. En 1970, Rh.In. rachète la société Hess and Clark, qui fabrique des produits vétérinaires. Rhodia Incorporated est alors constituée de trois départements : un département industriel pour la chimie, les plastiques, les matières de base textile (57% du chiffre d'affaires), le département Chipman pour les produits phytosanitaires (36%) et le département Hess and Clark pour les produits vétérinaires (7%).

Les filiales sud-américaines sont réorganisées. On a vu qu'en 1965 les sociétés brésiliennes furent fusionnées pour former la société Rhodia Industrias Quimicas e Texteis SA, qui devient aussi importante que la principale filiale étrangère du groupe May and Baker. Ses effectifs s'élèvent à plus de 11 400 personnes en 1965. La société se porte bien. En 1967, les deux sociétés argentine chimique et textile sont réunies dans la Rhodia argentina Quimica y Textil.

3.4. La constitution du premier groupe chimique français : 1969-1972

La chimie n'avait pas été considérée comme une priorité par le Plan Monnet, après la guerre. Or, cette industrie au début des années 1960 était éclatée en France entre de nombreuses entreprises, à la fois publiques et privées. Tout le monde chez les industriels de la chimie sait que l'atout maître des chimistes allemands reste la concentration. « Concentration technique d'abord : là où il faut compter plus d'une centaine de sites en France, trois suffisent à décrire les localisations allemandes....Après 1945, la rationalisation et la spécialisation des sites qui avaient été la grande préoccupation de l'entre-deux-guerres, furent des atouts décisifs » (17) C'est le président de Péchiney, Raoul de Vitry, avec ce modèle en tête, qui va prendre l'initiative d'un premier regroupement dans la chimie en 1961. Péchiney, le spécialiste de l'aluminium, et la Compagnie de St-Gobain, spécialiste du verre plat, apportent leurs activités chimiques à une filiale commune, intitulée Péchiney-St-Gobain, dont le capital est réparti par moitiés. Ces deux sociétés sont très anciennes, St-Gobain étant créée à la fin du XVIIème siècle, Péchiney en 1855. Chacune a créé au cours des années les activités chimiques qui sont nécessaires à leur production principale. Début 1960, elles ont souhaité se recentrer sur leur vocation primitive et isoler leurs activités chimiques. Les deux sociétés, aux cultures historiques différentes, ont des intérêts divergents : Péchiney est lié à BP dans Naphtachimie, et St-Gobain à Shell.

A partir de 1967, l'Etat s'intéresse ouvertement à l'avenir de l'industrie chimique française. Dès 1965, le Comité Ortolí confie à B. Clappier, sous-gouverneur

de la Banque de France, le soin de réorganiser la chimie dans la perspective de l'unification du marché intérieur européen. La première étape de l'union douanière est prévue pour 1969. La chimie devra alors faire face aux trois géants allemands que sont Bayer, BASF et Hoechst. Le rapport Clappier préconise de favoriser un regroupement des entreprises nationales autour de 4 grands pôles : 2 dans la chimie publique (dont un par le rattachement de la chimie des Charbonnages de France au pôle pétrolier de l'Etat, ERAP) et deux dans la chimie privée, dont l'un serait Rhône-Poulenc, l'autre pourrait être Péchiney-St-Gobain. En 1967, est créé le Bureau des fusions et regroupements d'entreprises auprès du ministère de l'Industrie. L'année précédente, avait eu lieu la fusion d'Ugine et Kuhlman. Un mouvement de fond de fusion et regroupement se manifeste donc au moment où RP intervient et réalise le plus grand rapprochement de sociétés chimiques.

Baumgartner, comme on l'a vu, s'était fixé l'objectif, au moment où il a pris les commandes de la société en 1963, de diversifier les activités de RP, qui étaient trop liées au textile. En effet, les perspectives d'avenir du textile étaient incertaines à la veille de la tombée dans le domaine public des brevets du nylon et du tergal, et de la montée prévisible de la concurrence qui allait suivre. Aussi a-t-il commencé par lancer une politique d'acquisitions importantes dans le secteur de la pharmacie. Puis il entreprend des négociations avec les grands chimistes français et, bouleversant le plan prévu par le rapport Clappier, acquiert en 1969 Péchiney-St-Gobain, faisant ainsi de Rhône-Poulenc le leader français de la chimie.

La direction de Rhône-Poulenc ne souhaitait sûrement pas voir la constitution d'un groupe chimiste privé concurrent, tel que le prévoyait le rapport Clappier. Par ailleurs, un rapport d'août 1968 de la direction du groupe sur son avenir montrait la nécessité d'une intégration amont. « Dans l'édifice des produits chimiques, nos activités prennent leur départ du premier étage et non du rez-de-chaussée » dit le rapport. La société, absente de la chimie minérale et ne contrôlant pas les matières premières pétrochimiques de base, avait été obligée d'abandonner toute une série de productions et de renoncer à fabriquer les grands plastifiants. Elle souhaitait donc passer à une chimie plus lourde, condition de son indépendance. Or, Péchiney-St-Gobain(PSG) partageait son chiffre d'affaires, de 1 618 MF, entre 44% de chimie minérale, 33% de plastiques, 23% de produits phytosanitaires. Son absorption semblait favorable aux intérêts de RP.

En 1969, un premier accord fut conclu entre Rhône-Poulenc, Péchiney et St-Gobain par lequel RP devint actionnaire majoritaire de la filiale commune Péchiney-St-Gobain (PSG), à laquelle les deux sociétés fondatrices apportèrent des actifs complémentaires. PSG reçut de Péchiney et de sa filiale Seichime 57,20% du capital de Naphtachimie (le reste appartient à BP), St-Gobain apporta les actifs de la Société des Soudières réunies ; en échange, RP lui confia les 65% de participations qu'elle détenait dans la société Acétalacq (devenue société Résine et Dispersions). En 1970, RP souscrit une augmentation de capital de PSG. Après l'opération, le capital fut détenu à 50,89% par RP, 39,11% par la Compagnie de St-Gobain, et 10%

par Péchiney. St-Gobain s'étant retiré au cours de l'année, en 1971 RP devint propriétaire de PSG à 90%.

Mais les fusions ne s'arrêtent pas là. Rappelons qu'en 1961 Rhône-Poulenc rachetait les actifs textiles de Celtex, holding des Gillet, en échange d'actions du groupe, permettant aux Gillet de devenir actionnaires de RP. Ceux-ci échangeaient ainsi des actifs « textiles » contre des actifs « chimie » montrant par là leur intérêt pour la chimie, secteur en plein développement, prometteur de revenus beaucoup plus importants que ceux du textile, de l'ordre de 10%. Les textiles chimiques, à cette date, ne sont plus des produits rares rapportant de forts revenus comme ils l'ont été les décennies précédentes, mais sont devenus des produits de base, de consommation courante, dont les profits attendus se situent autour de 3%.

Quand, en 1968-1969, Baumgartner négocie l'absorption de Péchiney-St-Gobain, les Gillet lui demandent (« exigent », « imposent » écrira E. Cohen (18) de racheter également leur filiale chimique Progil. Si ce n'était pas le cas, les Gillet perdraient leur pouvoir au sein du conseil d'administration de RP où vont entrer en nombre et en force les anciens dirigeants de PSG. Le président de PSG, P. Jouven, est le plus gros actionnaire de RP. Baumgartner accepte et la fusion entre RP et Progil intervient avant même l'absorption de PSG, soit le 29 avril 1969. Progil réalise une augmentation de capital et fait apport de tous ses titres à RP moyennant un échange d'actions, deux Rhône-Poulenc contre trois Progil. L'affaire est financée par RP grâce à une modeste augmentation de capital.

L'absorption des deux sociétés dans le groupe RP s'achève par leur fusion dans une nouvelle structure « Rhône-Progil ». Ainsi disparaissent les deux raisons sociales Péchiney et St-Gobain, tandis que la dénomination Progil, liée aux Gillet, est retenue, symbole de leur pouvoir au sein de RP.

Que penser de cette dernière acquisition, et du groupe ainsi constitué ? Deux questions se posent : le nouveau groupe chimique a-t-il un sens, d'un point de vue industriel ? Qui a pris véritablement les décisions ? Elie Cohen apporte une réponse à la première question, en réfutant la logique industrielle de ce rachat : « C'est en définitive pour éviter d'être marginalisés dans le capital de Rhône-Poulenc que les Gillet imposent le mariage de Péchiney-St-Gobain et de Progil, interdisant ainsi le rapprochement raisonnable, du point de vue industriel, entre Progil et Ugine-Kuhlman. Là encore, ce n'est pas la logique chimique qui est à l'origine de la réorganisation du secteur mais une stratégie de pouvoir qui tient du réflexe d'autodéfense. » (19)

Qui aurait pu s'opposer à cette stratégie ? Comme le remarque E. Cohen, l'Etat n'a fait qu'entériner « la fusion contre-nature de RP, Péchiney-St-Gobain et Progil » due à des acteurs privés. Quant à Baumgartner, « C'est lui qui fait les fusions, mais sous la surveillance attentive du capital familial (des Gillet) et surtout des cadres dirigeants mis en place par les Gillet dans toutes les activités de l'ancien groupe RP et de Progil. L'incapacité de Baumgartner à être à l'origine de la

constitution d'un système dirigeant affranchi, en s'appuyant comme Martin chez Pont-à-Mousson sur une coalition de cadres dirigeants et de fraction du capital, explique que rétrospectivement on peut analyser son règne comme l'utilisation par le groupe Gillet d'un homme au fort crédit politique et à l'habileté financière incontestée. » (20)

Il s'ensuit de cette analyse que les Gillet, avec l'aide des hommes qu'ils ont mis en place, ont privilégié, dans ces opérations, leurs intérêts propres, aux dépens de la rationalité du groupe chimique nouvellement constitué. Ils se sont délestés de leur secteur chimique comme ils l'ont fait de leur secteur textile. Mais ils gardent le pouvoir de décision sur l'ensemble des activités de RP, et donc sur leurs anciennes activités industrielles. En fonction de la manière dont celles-ci évolueront, seront lucratives ou non, ils garderont ou non leurs actions dans Rhône-Poulenc. C'est aussi ce que P. Cayez exprime, d'une manière un peu différente : « Comme en 1961, il s'agissait pour les Gillet d'échanger des actifs industriels de valeur relative, dans un premier temps les usines du CTA, puis aujourd'hui une entreprise chimique de moyenne importance qui pouvait être menacée par la bataille des entreprises qui se déroulait dans l'industrie française, contre des actions Rhône-Poulenc bien cotées en bourse et aisément négociables».

Cette stratégie des Gillet se poursuivra dans les années suivantes .En 1976, a lieu la vente de Pricel et des actifs dans la teinturerie, dernier secteur industriel que les Gillet possédaient encore, au groupe des Chargeurs Réunis de Jérôme Seydoux. Elle met fin à l'empire industriel que la famille Gillet avait échafaudé en un peu plus d'un siècle. « Les nombreux descendants, s'ils n'ont plus d'affaires communes, ont toutefois hérité de fortunes privées considérables. » (21)

En 1961, comme nous l'avons vu, le pourcentage d'actions de Rhône-Poulenc détenues par le groupe Gillet oscillait entre 4,30%, 15% ou 37,615% selon les auteurs. De 1961 à 1969 « on peut affirmer que le total des actions détenues par les membres du groupe Gillet diminua par suite de ventes. En 1972-1973, en totalisant les valeurs détenues par les personnes et par des institutions comme Pricel, on aboutirait à moins de 4%, mais il est vrai que quelques incertitudes subsistent concernant certaines institutions. Néanmoins, l'hypothèse qui tendait à considérer les cessions du groupe Gillet comme des opérations financières sans visée industrielle se confirme » écrit P. Cayez qui avait évalué le portefeuille des Gillet en 1961 à 4,3%. Celui-ci serait donc resté stable de 1961 à 1972 malgré l'apport de Progil. La revente des actions avant 1972-1973 était particulièrement opportune, avant la crise qui allait affecter gravement le secteur textile à partir de 1975, et la même année les difficultés financières du secteur chimique suite à l'absorption par RP de Progil et PSG.

Les ventes du CTA et de Progil relèvent d'une politique financière personnelle des Gillet, tendant à réaliser des biens industriels qui vont perdre de leur valeur, en se servant de la bonne tenue boursière des actions de RP, opération rendue possible par leur conquête du pouvoir de décision au sein de RP. Elles représentent

essentiellement la défense de leurs intérêts privés, excluant une stratégie industrielle au service du développement de Rhône-Poulenc.

3.4.1. L'état des sociétés chimiques absorbées

La société Péchiney-St-Gobain est formée d'un ensemble de filiales, on en dénombre 34. La production est assurée dans 17 usines françaises très dispersées géographiquement. Les principales sont à Chauny (acide sulfurique, sulfate de soude), St-Auban (ammoniac), Wasquehal (sulfate d'alumine), Salindres (acide sulfurique), Le Havre et Thann (oxyde de titane), Lavéra (chlore, chlorure de vinyle) et Pardies.

Progil, société beaucoup plus ancienne que PSG, regroupe dans l'entre-deux guerres des établissements liés à la teinture des soies et soieries, c'est-à-dire des usines fournissant des extraits tannants, et d'autres ayant des fabrications autonomes, telles le chlore à Pont-de-Claix, les phosphates à Collonges-au-Mont-d'Or. Plus tard, la société se diversifia vers d'autres secteurs comme les plastiques, ou la pâte-à-papier, et créa des filiales à l'étranger. De 1948 à 1968, elle prit des participations multiples dans des secteurs aussi divers que l'électrochimie, la pétrochimie, la chimie minérale, la papeterie et les produits phytosanitaires. De taille moyenne, cette société n'avait souvent que des participations minoritaires dans ces multiples activités. Elle apportait à RP 25 filiales et participations. Ses principales usines étaient Pont-de-Claix (chlore, soude, acétone, phénol, acide aliphatique), Collonges-au-Mont-d'Or et Nogent l'Artaud (silicates), Clamecy (distillation du bois), Roches-de-Condrieu (anhydride carbonique), Feyzin (oléifines). Son chiffre d'affaires se partage en 1968 entre la chimie minérale (20%), les plastiques (12%), la pétrochimie (53%), et les produits organiques (15%).

Les deux sociétés apportaient à RP des éléments nouveaux au niveau amont de la production chimique, en chimie minérale et pétrochimie. Mais aussi des compléments de participations dans des filiales communes entre RP, PSG et Progil, ce qui renforçait leur unité de direction. Enfin, certaines filiales comme SISS pour les silicones ou Pepro pour les produits phytosanitaires venaient renforcer des filières déjà existantes à RP.

Cependant les sociétés absorbées étaient bien différentes de la SUCRP et de RP. Par leur chiffre d'affaires, d'abord. En 1968, celui-ci était de 5 928 MF pour Rhône-Poulenc, de 1 208 MF pour la SUCRP, de 1 618 MF pour Péchiney-St-Gobain, et de 458 MF pour Progil. Par leurs effectifs : si RP employait 92 830 personnes, PSG en avait 12 527, et Progil 3 607. Par leurs bénéfices et leur taux d'endettement, comme l'indiquent les chiffres ci-dessous :

Tableau 30 : Taux de bénéfices des sociétés (= Marge brute d'autofinancement/chiffre d'affaires)				
Année	Rhône-Poulenc	SUCRP	Progil	Péchiney-St-Gobain
1964	17,00	19,40	11,80	7,20
1965	15,00	16,10	10,40	6,90
1966	16,90	16,50	10,00	6,70
1967	11,50	14,90	10,20	7,00
1968	13,50	15,20	11,30	6,60

Tableau 31 : Les niveaux d'endettement (= dettes à moyen et long terme x 100 / capitaux permanents)				
Année	Rhône-Poulenc	SUCRP	Progil	Péchiney-St-Gobain
1964	3,50	4,00	32,50	38,00
1965	4,80	6,50	33,70	41,00
1966	6,10	2,00	37,50	46,00
1967	5,60	1,00	38,00	50,00
1968	5,40	1,00	39,00	48,50

(D'après P. Cayez p. 276)

Le groupe RP est fidèle à sa tradition d'autofinancement, tandis que PSG et Progil ont un taux d'endettement élevé, jusqu'à atteindre la moitié des capitaux permanents. Les obligations de remboursement et de versement d'intérêts pèsent lourdement sur leurs résultats financiers. Les taux de bénéfices aussi sont bien différents entre les trois sociétés. Seuls les taux de croissance sont moins favorables à RP: celui de la SUCRP est de 3,10% par an, de PSG 6% et celui de Progil de 10%.

Rhône-Poulenc réalise donc la plus importante fusion de la chimie française. Il devient le numéro un de la chimie en France, son chiffre d'affaires est de 10 MMF, le situant au niveau des trois grandes sociétés chimiques allemandes.

3.4.2. Rhône-Poulenc après les fusions de 1969-1970

Les résultats de Rhône-Poulenc connaissent en 1969 un véritable bond en avant par rapport à 1968. Le chiffre d'affaires augmente de 71,20%, les dépenses de recherche de 60%, les effectifs de 28,10%, la marge brute d'autofinancement de 24,40%, le capital social de 17,37%. Cependant, les résultats financiers ne suivent pas le rythme de croissance du chiffre d'affaires.

La société redevient une entreprise majoritairement chimique et pharmaceutique. Le textile qui représentait 53,80% du chiffre d'affaires en 1968, passe à 34,50% l'année suivante. La part de la chimie grimpe en 1969 à 48%, celle de la pharmacie à 12,79%. La stratégie d'intégration vers l'amont a également atteint son but. La société est engagée dans la pétrochimie, dans Naphtachimie en collaboration avec BP, dans Feyzin-Progil avec Elf-Erap, dans Manolène avec la Compagnie Française des Pétroles, dans Polyéthylène avec Phillips Petroleum. Elle développe ce secteur : la SUCRP crée une unité de paraxylène à Gonfreville l'Orcher; et surtout investit 800 MF dans Naphtachimie qui augmente sa production d'éthylène de 175 000 t. à 520 000 t. entraînant la création d'un steam-cracking de 400 000 t. à Lavera. RP devient propriétaire d'un pipe-line transportant l'éthylène entre Lavera, St-Auban, Pont-de-Claix et Feyzin, d'un autre transportant le propylène de Feyzin à Roussillon et à Pont-de-Claix et d'un troisième transportant le sel de Valence à Pont-de-Claix. Il compte deux centres de recherches supplémentaires : celui de Progil à Décines près de Lyon, et celui de la Croix-de-Berny, qui vient de St-Gobain.

RP devient aussi le principal producteur français de chlore, de soude, d'engrais (la moitié de la production française) de chlorure de polyvinyle.

Les sociétés absorbées étaient orientées davantage que RP vers le marché intérieur français. Il en résulte que la part des filiales étrangères et des exportations dans le groupe diminue en proportion.

Le grand changement vient de ce que RP, spécialiste des grosses molécules de la chimie organique entre dans le domaine des petites molécules de la chimie minérale et de la pétrochimie. « Ce sont des métiers très différents, des installations de production dont la taille n'a rien à voir, deux philosophies différentes, deux types d'investissements différents, deux niveaux différents de prix et de rentabilité. » (22)

La direction du groupe est profondément modifiée par les fusions. Les principaux directeurs de Péchiney-St-Gobain et Progil sont intégrés dans l'équipe des dirigeants de RP. Pierre Jouven, président de Péchiney et le principal actionnaire de la société, et Roger Martin, président de la Compagnie de St-Gobain, siègent au conseil d'administration. Mais surtout, le comité de direction a introduit dans son cercle Paul Jean et Paul Viollet, respectivement président et vice-président de PSG ainsi que Jean Montet, président de Progil ; ce sont des industriels-actionnaires. Des cultures d'entreprises très différentes se trouvent brutalement juxtaposées, sinon opposées au sein de la direction. A l'équilibre existant depuis longtemps entre « chimistes » de la SUCRP et « textiles » du CTA/Rhodiaceta, équilibre à l'avantage du CTA, allait succéder un bouillonnement créé par de petits groupes entrant en rivalité. Il faut rappeler que chez ces hommes nouvellement entrés à RP le conflit d'origine entre anciens de Péchiney et anciens de St-Gobain n'est pas réglé au moment de la fusion, et se trouve transféré dans la direction de RP. Sans compter la rivalité qui oppose les anciens dirigeants de PSG à ceux de Progil Il faudra le départ de W. Baumgartner, son remplacement par R. Gillet, l'encadrement puis

l'« élimination » des dirigeants de PSG par ceux de Progil pour qu'un nouvel équilibre soit trouvé à partir de 1976, soit 6 ans plus tard. A cette date, Rhône-Poulenc retrouvera « un système de pouvoir consensuel et dominateur » aux mains des Gillet/Progil. (23)

L'achat de Progil par RP était indispensable aux Gillet pour reconstituer un groupe de dirigeants qui leur seraient favorables et soudés, face aux dirigeants de PSG introduits par la fusion aux postes de direction dans RP. Les anciens dirigeants de Progil, faisant partie du groupe Gillet, allaient « éliminer » ou neutraliser les ex-PSG, prendre avec l'aide de R. Gillet l'essentiel des postes de direction, (Degain, directeur général de la division chimie minérale, Gillio de la division pétrochimie, Pineau-Valenciennes de la division polymères (recruté par Degain), Desmarescaux directeur général-adjoint de la division phytosanitaire etc.) et constituer une équipe dirigeante homogène ayant le pouvoir dans RP.

Le groupe Rhône-Poulenc devient le 6^{ème} groupe chimiste en Europe, après le britannique ICI, l'italien Montedison, et les trois chimistes allemands Hoechst, Bayer et BASF, le 8ème dans le monde après Du Pont de Nemours (le 1^{er}) et l'américain Union Carbide (3^{ème}). Il passe de 92 000 salariés en 1967-1968 à 110 000 en 1972, dont 37 000 à l'étranger. Il compte une centaine d'usines dans le monde, et 6 centres de recherches employant 6 000 personnes, dont 1 100 ingénieurs et cadres.

C'est un groupe industriel et international, devenu un conglomerat composé de 71 usines en France, et 27 à l'étranger. Il comprend 200 filiales.

Tableau 32 : Composition du groupe Rhône-Poulenc en France en 1971		
Spécialité ou société	Nombre d'usines	Effectifs
Chimie	6	16 000
Rhône-Progil	14	17 000
Pharmacie	13	8 600
Textile :		
<i>Fils et fibres</i>	<i>20</i>	<i>22 000</i>
<i>Tissages: (Chavanoz, Godde-Bedin, Sodetal)</i>	<i>14</i>	<i>3 500</i>
La Cellophane (films et reprographie)	4	3 800
Total	71	70 900

(D'après E. Barral p. 88)

3.4.3. La nouvelle organisation du groupe

L'objectif de W. Baumgartner et de son directeur-général J. Cl. Achille, une fois les fusions réalisées, est de réorganiser l'ensemble des sociétés et leurs filiales pour donner une cohérence au nouveau groupe. Il faut passer à une organisation où les sociétés sont intégrées, au lieu d'être juxtaposées, de façon à créer des synergies entre elles à la place des rivalités. J. Cl. Achille précise : « Cette stratégie du développement et la complexité du groupe, tant par ses produits que par l'ampleur géographique de ses opérations, commandaient la mise en place d'une gestion à la fois décentralisée pour faciliter la participation du plus grand nombre, et coordonnée pour tirer avantage de notre taille face à une concurrence omniprésente particulièrement redoutable. »

En octobre 1968, la direction de RP demande au consultant Mac Kinsey qui s'occupe déjà de la réorganisation de la division textile de s'intéresser à l'ensemble du groupe. En mai 1969, les consultants remettent leurs recommandations. Ils préconisent 4 types de mesures :

- Renforcer le concept de groupe en s'appuyant sur des services fonctionnels qui seraient chargés de préparer les décisions stratégiques
- Grouper les 200 filiales en divisions, et celles-ci éventuellement divisées en départements. Une filiale très spécialisée pouvait former une division à elle seule. Ex : le textile ou la pharmacie avec Rhodiaceta ou Specia ou la chimie avec la SUCRP; les filiales de taille plus limitée pouvaient s'insérer dans une division ; les plus importantes aux activités diversifiées seraient rattachées à la direction générale du groupe de façon provisoire
- Etablir des liaisons suivies entre RP SA et les divisions
- Faire gérer les filiales par les divisions : le responsable de la division est le lien hiérarchique entre la direction et les filiales ; il fixe les objectifs, tranche les conflits.

La direction de RP, après avoir reçu les conclusions de Mac Kinsey, prit les avis et confronta les expériences des chimistes allemands et suisses. Les Allemands, tel BASF qui lui aussi avait consulté Mac Kinsey, n'avait pas suivi leurs recommandations. Bayer avait choisi une organisation différente de celle des consultants américains. Les dirigeants de Ciba-Geigy consultés avaient eux aussi choisi une autre forme d'organisation. Pourtant, RP adopta les conclusions générales de Mac Kinsey. Elles furent mises en application, en plusieurs étapes intermédiaires : ainsi, en février 1971, une liste donna la répartition des sociétés entre les divisions, et la répartition des filiales industrielles et commerciales entre les divisions. R. Gillet, qui avait succédé en 1973 à W. Baumgartner, donne sa forme définitive au nouveau groupe entre 1973 et 1975. Il étend l'organisation en divisions à toutes les filiales; ce fut adopté et opérationnel au 1^{er} janvier 1975. Les divisions textile et pharmaceutique sont inchangées; La Cellophane devient la division « Films » ; la SUCRP, Péchiney-St-Gobain et Progil éclatent en 5 divisions : est créée à partir de Pepro (filiale commune de PSG et Progil) une

division phytosanitaire, et 4 divisions chimiques : la chimie lourde comprend les divisions chimie minérale, pétrochimie, et polymères, auxquelles s'ajoute une division chimie fine. Au total, c'est 8 divisions qui se répartissent les activités du groupe. En juillet 1974, est créée la société Rhône-Poulenc Industries qui détient les avoirs des 4 sociétés chimiques.

Les trois grandes filiales étrangères, May and Baker, Rhodia Incorporated, RIQT dépendent depuis 1974 directement du Comité exécutif. Elles s'organisent elles-mêmes en divisions.

A la place de l'ancien comité de direction, est créé un comité exécutif. Sa charge est de:

- Définir la politique générale du groupe et les objectifs à long terme ;
- Définir les politiques fonctionnelles du groupe;
- Déterminer les politiques d'investissements ;
- Nommer les responsables des divisions ;
- Fixer les objectifs annuels ;
- Adapter les structures du groupe.

Le Comité exécutif est composé de 7 membres, qui sont eux-mêmes présidents ou directeurs de divisions :

- Renaud Gillet, président, supervise les directions fonctionnelles à vocation humaine ; il se réserve ainsi la politique générale du personnel ;
- J.CL. Achille, président de la SUCRP, contrôle les quatre directions fonctionnelles économiques (secrétariat général, stratégie et planification, direction financière, contrôle de gestion) et la filiale brésilienne ;
- Paul Jean, directeur de la division Santé, supervise May and Baker ;
- Augustin Mollard, directeur de la division textile et de RPT, contrôle la division Films ;
- Jean Montet, ex-président de Progil, supervise les divisions chimie minérale et phytosanitaire ainsi que les directions des affaires internationales ;
- André Pacoud est directeur- général de la division chimie fine et chargé de contrôler la direction fonctionnelle Recherche et Développement ;
- Roland Rieutord est directeur- général de la division pétrochimie et a la supervision de la division polymères ainsi que de la filiale Rhodia Incorporated.

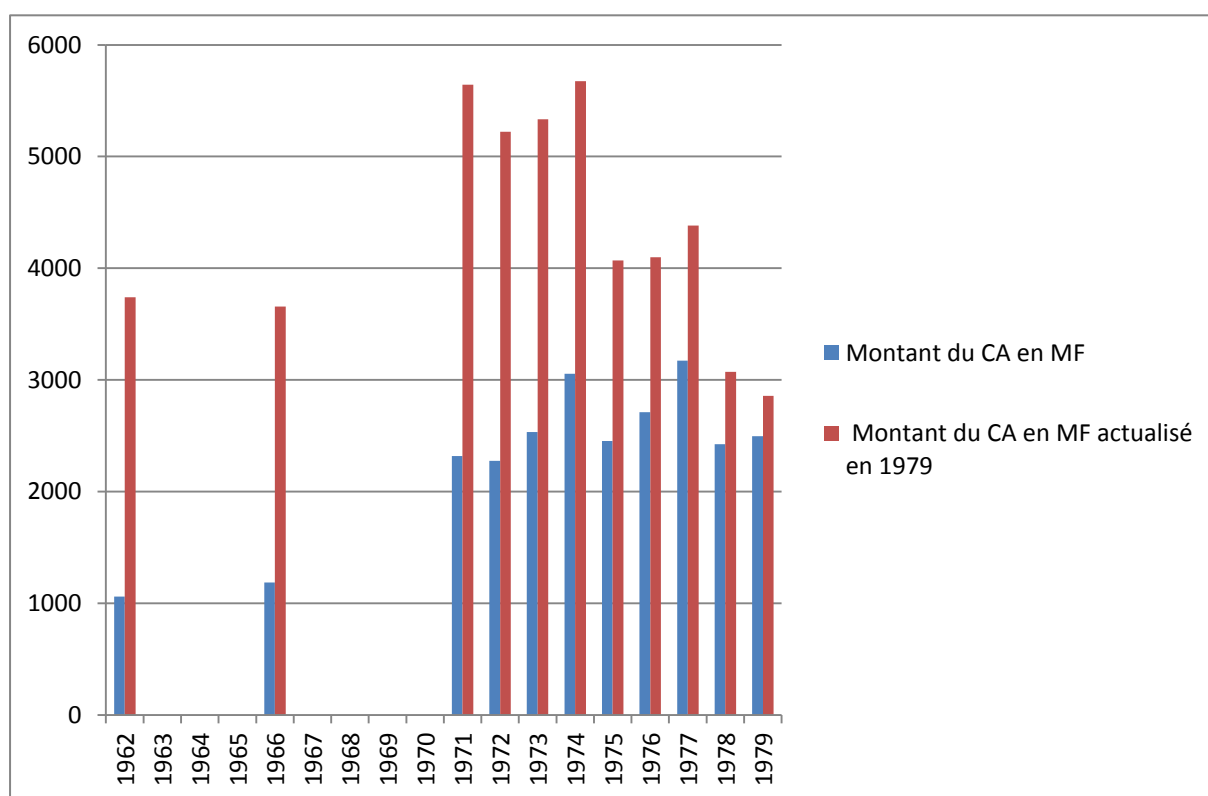
Le secrétariat du Comité exécutif est assuré par A. Jubert. La direction du groupe est donc le fait du président et de 6 autres personnes. Elle a en charge la cohérence du groupe.

4. La Division textile et Rhône-Poulenc-Textile de 1968 à 1975

La division textile est constituée depuis 1968, les onze sociétés textiles sont regroupées au sein de Rhône-Poulenc-Textile (RPT) depuis 1971. Les Gillet en tiennent les commandes. Une nouvelle politique va-t-elle être mise en œuvre ? (cf. annexe 7 : La division textile)

Les conditions économiques sont toujours difficiles en ce début des années 1970. Rien n'a vraiment changé depuis la crise de 1965-1967 : la concurrence est très forte, au sein des pays de l'Europe de l'ouest, les prix fluctuent d'une année à l'autre, RPT a pris un retard certain sur ses concurrents.

4.1. Des résultats économiques de plus en plus médiocres jusqu'en 1975, alarmants au-delà.

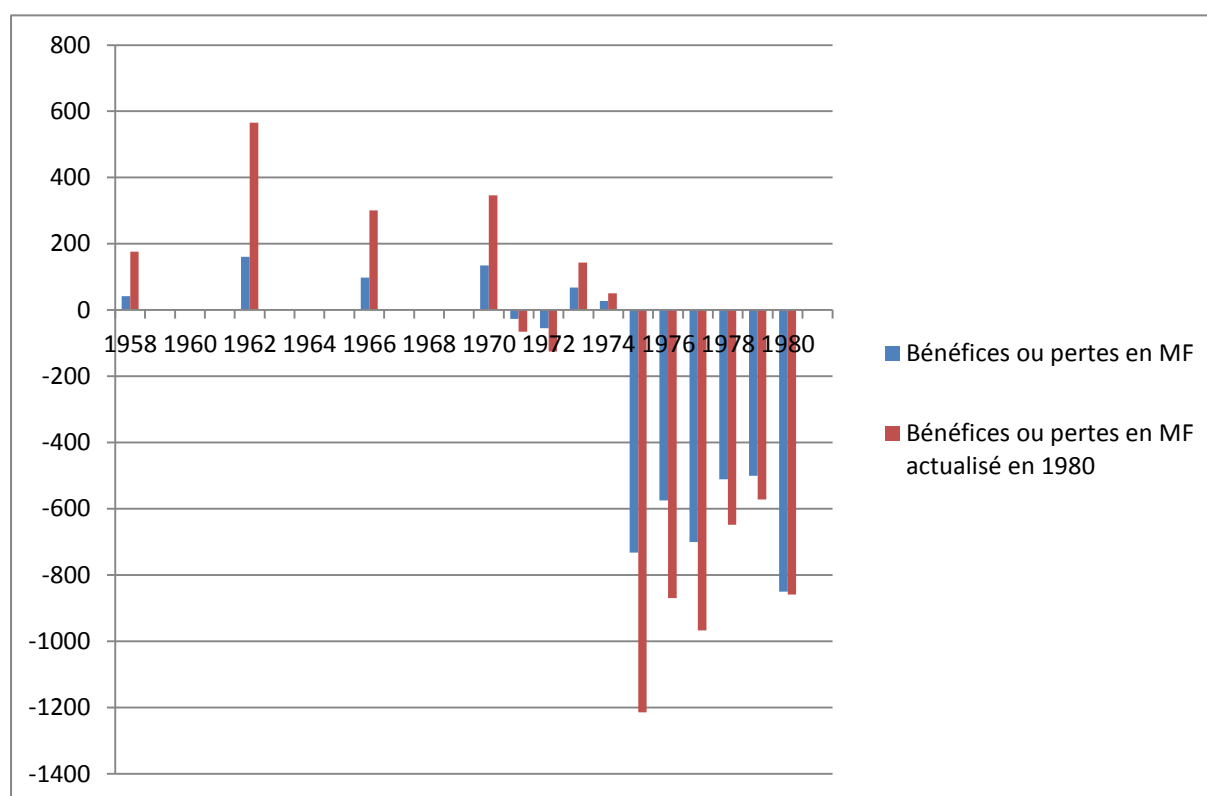


Graphique 5 : RPT : chiffre d'affaires de 1962 à 1979

La situation économique de la société relativement stable de 1970 à 1975, va aller en se dégradant à partir de cette date.

Le chiffre d'affaires de RPT se maintient à un niveau à peu près constant de 1971 à 1974, bien qu'une baisse sensible soit à noter en 1972 : il oscille entre 2 318 MF et 3 056 MF entre ces deux dates. Les années 1975 et 1976 le verront descendre brutalement, passant de l'indice 100 en 1971 à l'indice 72 ces deux années-là. (cf. graphique n° 5) Après un léger rebond en 1977 (indice 77,6), il redescend à l'indice 50 en 1979.

Tableau 33 : Evolution du chiffre d'affaires de Rhône-Poulenc-Textile de 1962 à 1979			
Année	Chiffre d'affaires (en millions de francs)	Chiffre d'affaires (en MF francs actualisés 1980)	Indice 1971=100
1962	1 060	3 739	66,2
1966	1 185	3 657	64,8
1971	2 318	5 642	100,0
1972	2 276	5 222	92,5
1973	2 534	5 335	94,5
1974	3 056	5 674	100,5
1975	2 453	4 069	72,1
1976	2 711	4 097	72,6
1977	3 172	4 382	77,6
1978	2 425	3 072	54,4
1979	2 496	2 858	50,6



Graphique 6 : Résultats d'exploitation : 1958 à 1980

Les résultats d'exploitation sont sévères : en 5 ans, de 1970 à 1974, le bilan ne sera positif que trois fois ; l'année 1971 connaît un premier déficit de 65 MF, qui est résorbé grâce aux réserves monétaires, mais l'année suivante le déficit est près du double, de 125 MF. 1975 est marqué par un déficit spectaculaire de 1 214 MF, et toutes les années suivantes, les bilans auront des résultats négatifs. Au total, la société aura perdu de 1975 à 1980 3,86 milliards de francs. (cf. graphique n° 6)

Tableau 34 : Résultats d'exploitation de RPT de 1962 à 1980		
Année	Résultat d'exploitation (en millions de francs)	Résultats d'exploitation (en MF actualisés 1980)
1962	160,4	566
1966	97,6	301
1970	134,6	346
1971	-26,9	-65
1972	-54,6	-125
1973	67,9	143
1974	27,47	51
1975	- 732,0	-1214
1976	-575,0	-869
1977	-700,0	-967
1978	-511,3	-648
1979	-500,0	-572
1980	-850,0	-859
Total des pertes (depuis 1975)	-3 868,3	- 5 129

La production de fils et fibres de RPT n'est pas connue de façon précise pour le début des années 1970. Les comptes-rendus des réunions du conseil d'administration nous donnent cependant quelques indications. Globalement, le montant de la production de 1970 (245 000 t.) sera augmenté jusqu'en 1973, année où il atteint plus de 310 000 t, pour redescendre en 1976 au niveau de 1970.

On remarquera que les années 1960 auront été une course à l'augmentation de la production, pour arriver à satisfaire la demande. En effet, la production du CTA en 1960 est de 90 000 t. et celle de Rhodiaceta en 1956 de 24 000 t. On peut considérer que la production du CTA est restée stable depuis 1960, tandis que celle de Rhodiaceta a été multipliée par 6,4. Ce qui est considérable.

Sur toute cette période, les tonnages vendus sont systématiquement inférieurs aux tonnages prévus, et donc à la capacité de production de la société. La production s'ajuste sur les possibilités de vente. Est-ce le cas pour les autres

producteurs en France ou dans la CEE? Le Syndicat français des Textiles Artificiels et Synthétiques publie chaque année les statistiques de production en France, en CEE et dans le monde.

Tableau 35 : Production de Rhône-Poulenc-Textile de 1970 à 1978			
Année	Tonnages produits	Tonnages vendus	Tonnages produits prévus
1970	245 000 t	243 250 t.	275 500 t.
1971	266 000 t.	270 000 t.	n.c.
1972	n.c.	290 000 t.	295 000 t.
1973	312 600 t.	312 000 t.	n.c.
1974	270 000 t.	255 000 t.	n.c.
1975	220 000 t.	235 000 t.	292 000 t.
1976	246 000 t.	246 000 t.	290 000 t.
1977	n.c.	251 000 t.	n.c.
1978	224 000 t.	n.c.	n.c.

Tableau 36 : Production de textiles chimiques en France et dans la CEE de 1970 à 1975					
Année	Production de la CEE (en tonnes)	Production française (en tonnes)	Production de RPT (en tonnes)	Part de RPT dans la production française (en %)	Part de RPT dans la production de la CEE (en %)
1970	1 636 000	306 000	245 000	80,06	14,9
1971	1 819 300	346 000	266 000	76,87	14,62
1972	1 888 300 2 508 900 (CEE élargie)	372 200	290 000 (env.)	77,91	15,35 11,55 (CEE élargie)
1973	2 896 700	401 600	312 600	77,83	10,79
1974	2 650 500	363 600	270 000	74,25	10,18
1975	2 174 600	288 100	220 000	76,36	10,11

Lors de ces six années, RPT a perdu 4 à 5% de part de la production en France comme dans la CEE, et, comme la CEE, a vu décliner sa production à partir de 1974, mais dans une proportion plus importante. En 1975, la production de la CEE a perdu 25% de son tonnage par rapport à 1973, celle de RPT près de 30%. La société a dû ralentir sa production à partir de septembre 1974 ; ses capacités de production seront utilisées à 60% de cette date jusqu'en mars 1975, puis à 65-70% jusqu'en septembre 1975.

La baisse de la production s'accompagne à plusieurs reprises de périodes de chômage technique : chômage partiel ou mêmes arrêts temporaires complets des ateliers de fabrication, à partir de 1974. Les archives sont très incomplètes sur ces problèmes. On peut noter qu'en mars 1974, le conseil d'administration envisage une réduction de la durée hebdomadaire du travail à 40h dans plusieurs usines. Il pense en juin 1974 à généraliser la semaine de 40h en 1976. En octobre de cette année-là on prévoit des périodes d'arrêt, en décembre 13 usines sont arrêtées en partie, ce chômage économique touchant 9 900 personnes sur les 13 300 travaillant dans ces usines. L'arrêt durera de 2 à 4 semaines dans 9 des 13 usines. En mars 1975, 14 à 31 jours d'arrêt total des fabrications sont envisagés dans 10 usines, d'autres arrêts seront nécessaires au 2^{ème} trimestre ; les heures chômées sont indemnisées; en juin de nouveaux arrêts sont prévus pour 2 à 4 semaines ; en septembre un horaire hebdomadaire de 32h est appliqué temporairement, il a encore cours en octobre; en décembre le chômage partiel est maintenu dans les ateliers de fabrication. Cette alternance de périodes de chômage et de travail sera maintenue au cours des années 1976, 1977, 1979. Le chômage partiel, indemnisé, est très coûteux pour la société.

Autre indice de la situation financière de la société, son niveau d'endettement. Des renseignements très partiels sont donnés sur cette question. Mais elle semble être le motif principal et permanent d'inquiétude des dirigeants de la société à partir de 1970. Il n'y a pas de réunion du conseil d'administration durant ces années qui n'aborde ce sujet, soit pour se plaindre d'un endettement supplémentaire, soit pour constater sa diminution. Deux chiffres sont connus : de décembre 1971 à septembre 1977 l'endettement de RPT passe de 491 MF à 2 125 MF. L'accélération s'est produite entre 1975 et 1977 : 975 MF de dettes en juin 1975, 2 125 MF en septembre 1977. A ce moment-là, R. Gillet, président de Rhône-Poulenc, intervient à la réunion du conseil et annonce : « en prise aux difficultés inhérentes aux dégradations importantes de résultats dans l'ensemble de ses activités chimiques, le groupe ne pourra plus à l'avenir assurer un quelconque concours financier à RPT dont le relèvement devra dépendre de ses facultés propres. » La semonce est forte et claire. Plus tard, il reviendra sur ces paroles.

Voici quelques renseignements complémentaires sur cette question, glanés dans les comptes-rendus de réunions du comité exécutif ou du conseil d'administration :

Mai 1971 : emprunt de 50 MF à long terme et de 50 MF à court terme en janvier 1972 auprès du Crédit National

Mars 1972, on fait état de 734,188 MF de dettes à court terme

Mars 1973, augmentation des dettes à plus d'un an ; on prélève sur les réserves 39,56 MF

Septembre 1973, le groupe RP fait une avance de 200 MF et RPT emprunte 372,6 MF de crédits à l'extérieur, dont 184 MF à long ou moyen terme

Septembre 1974, l'endettement total est en augmentation

Mars 1975, les dettes à moyen et long terme s'élèvent à 427,36 MF, celles à court terme à 1 105 MF ; on contracte un nouvel emprunt de 50 MF

Juin 1975, l'endettement total est de 975 MF, et « toutes nos possibilités de crédits bancaires sont absorbées » déclare le président de RPT. 2 nouveaux emprunts de 50 MF sont contractés auprès du Crédit National avec la caution du groupe RP

Fin 1975, les frais financiers s'élèvent à 90 MF pour l'année. A partir de cette date, la situation se dégrade plus gravement.

Mars 1976, 740,69 MF de dettes à moyen et long terme, 1 090 MF de dettes à court terme ; le groupe RP prête 200 MF ; emprunt de 50 MF auprès du Crédit National et 65 MF auprès d'autres banques

Mars 1977, 16 kg d'or vendus

Septembre 1977, pertes de 60 MF/mois; dette de 2 125 MF.

4.2. 1970 à 1975 : une politique du personnel qui protège les salariés

Face à ces difficultés économiques, la direction montre au début des années 1970 une forte détermination à protéger son personnel, tout en étant décidée à procéder à des diminutions d'effectifs.

Les effectifs de la société en France se montent en 1970 à 23 031 personnes. Un des premiers objectifs de la direction, après la création de RPT, fut de réduire le nombre de salariés, jugé pléthorique. Il fut décidé de le réduire en douceur, de 2 à 3%/an, soit de l'ordre de 670 personnes chaque année. C'est ce qui fut appliqué jusqu'en 1974, et début 1975. Fin 1974, l'effectif global avait diminué de près de 3 000 personnes, soit de 12,6%. Fin 1975, une accélération s'est produite, aboutissant au départ de 1 400 personnes pour cette seule année. Cela marque le changement de politique qui eut lieu au cours du 3^{ème} trimestre de 1975.

Tableau 37 : Les effectifs de RPT de 1970 à 1981		
Année	Effectifs (au 31/12)	Variation annuelle
1970	23 031	
1971	22 344	-687
1972	21 679	-665
1973	20 989	-690
1974	20 111	-878
1975	18 703	-1 408
1976	16 703	-2 000
1977	13 252 (au 30/11)	-3 451 (1)
1978	11 830	-1 422
1979	11 272 (au 31/08)	-558
1981	8 200	-3 072 (en 2 ans)
Diminution totale des effectifs depuis 1970		-14 831 (1)

(1) Dont 2 000 transférés de Belle-Etoile et Roussillon dans la division Pétrochimie

Globalement, c'est une diminution de 14 830 personnes ou 64,4% des effectifs qui eut lieu entre 1970 et 1981, dont 11 910 personnes entre 1975 et 1981. La première partie de cette période fut plus calme.

La direction avait décidé qu'il n'y aurait aucun licenciement collectif, la baisse des effectifs se faisant par les départs en retraite et l'utilisation du turn over qui était important. L'expansion de la société, qui était envisagée à ce moment-là, se ferait à effectifs constants, absorbant le personnel en sureffectif. RPT garantit donc l'emploi. Cette politique exemplaire de reclassement et formation du personnel fut appliquée intégralement jusqu'en 1975. Le turn over ne se manifestant pas toujours là où on le souhaitait, on a eu recours à d'autres moyens. On embaucha du personnel intérimaire, et on eut recours à partir de 1972 au régime des départs en préretraite pour le personnel atteignant l'âge de 60 ans. Début 1975, l'âge de la préretraite fut porté à 59 ans. Il fut stipulé également que le personnel refusant deux postes de reconversion risquait un licenciement individuel. Par la suite, une politique plus volontariste fut mise en place.

Face à la baisse des effectifs et au chômage partiel ou complet, le personnel ne se manifesta pas ouvertement de 1970 à 1974. En mai de cette année, le conseil d'administration relève un fort taux d'absentéisme. Une première grève totale de 32 h eut lieu à Givet en août 1974. En décembre, le conseil note que le personnel manifeste de l'inquiétude, et que quelques grèves ont eu lieu durant ce mois. En mars 1975, à nouveau des grèves de durées limitées mais suivies par le personnel ont lieu. Des affiches syndicales apparaissent demandant à la direction de laisser la place à la nationalisation de la société, comme elle a été prévue au Programme commun de la Gauche, et de mettre l'industrie au service de tous. Jusque-là, la direction a réagi modérément vis-à-vis du personnel aux difficultés économiques, et le personnel s'est peu manifesté.

Pendant cette période difficile, la direction a augmenté les salaires durant les années 1973, 1974, 1975. Ce sont des hausses générales qui ont lieu dans toute la France permettant de maintenir le pouvoir d'achat des salariés en dépit de l'inflation. Ces hausses furent nombreuses à RPT: en février 1973, en juillet (+ 1,89%), en décembre (+ 2,83%) ; en 1974, en mars (+ 3,53%), en juin (+ 3,87%), en juillet (+ 3,73%), en décembre (+ 3,73%) ; en 1975, en mars un accord est trouvé pour le maintien du pouvoir d'achat sans hausse des salaires, en juin a lieu une hausse de 1,90%. En décembre, on constate une hausse des salaires de 9,27% pour l'année 1975. Malgré les difficultés, la direction a maintenu une politique salariale normale.

A partir de cette date, nous n'avons plus de renseignements sur la question des salaires.

4.3. 1973-1975 : les origines de la crise textile en Europe de l'ouest

La conjoncture économique internationale entre 1973 et 1975 fut particulièrement riche d'événements qui seront défavorables à l'industrie textile.

1973 voit l'entrée de la Grande-Bretagne, de l'Irlande et du Danemark dans la CEE, et une baisse des droits de douanes de 50% dans le cadre du GATT. Puis, dans la deuxième partie de l'année, la guerre au Moyen-Orient, l'embargo pétrolier et les hausses successives et importantes du prix du pétrole changent les conditions générales de l'économie. L'économie mondiale entre en récession dans un climat de vive inflation. L'éclatement de la crise a lieu en 1974-1975 sous la forme d'une énorme poussée de l'inflation. L'indice des prix des produits chimiques passe de 100 en 1961 à 121 en 1973, 159 en 1974, et 172 en 1975. L'inflation qui baissa un peu en 1975 entraîna une baisse du chiffre d'affaires et l'ouverture de la crise. Elle va durer de façon aiguë de juin 1974 à décembre 1975.

Le coût des matières premières essentielles à la fabrication des textiles chimiques augmente brutalement : le prix du naphta de la mi-1973 à la fin 1974 a augmenté de 250%, celui de la pâte à bois nécessaire aux textiles artificiels de 90%, celui du fuel de 157% et celui de l'électricité de 50%. Or, la Grande-Bretagne et les Etats-Unis achètent le naphta à des prix bien inférieurs à ceux de la CEE, entre 10 à

50% inférieurs aux prix européens. Il en résulte une concurrence dans des conditions anormales en Europe. Les coûts de production européens s'élèvent davantage que les leurs. En juin 1975, le conseil d'administration de RPT note que le coût moyen de ses productions a augmenté de 33%.

Il en résulte que les exportations françaises diminuent aux EU, et les Américains vendent chez nous des textiles chimiques à des prix inférieurs aux nôtres.

La consommation de textiles chimiques par les industries françaises diminue brusquement en 1974 et 1975. Elle passe de 394 milliers de tonnes en 1972, et 479,1 en 1973 à 415 en 1974 et 360,5 en 1975. La consommation intérieure française diminue en raison des mesures prises par le gouvernement contre l'inflation. Les ventes diminuent de 19%, les prix de vente baissent de 27% en moyenne.

Les productions baissent dans tous les pays industriels: de 1% aux EU, 10% au Japon, 8% dans la CEE, 7,3% en France. Les capacités de production sont utilisées à 50-60% dans l'ensemble de l'Europe depuis juin 1974.

Alors que s'engagent de nouvelles négociations commerciales du GATT en 1974, il faut rappeler que la CEE a pour les produits textiles une des protections douanières les plus faibles du monde, et que près de la moitié des produits textiles entrant dans la CEE ne supportent pas les droits de ce tarif extérieur commun par suite des accords d'associations, des accords bilatéraux et des préférences tarifaires accordées aux pays en voie de développement. Ce ne sont pas les producteurs chimiques qui sont touchés directement par les importations importantes de produits semi-finis venant des pays en voie de développement, mais leurs clients. Il s'ensuit indirectement pour eux une diminution des ventes et des prix des fils et fibres livrés aux transformateurs textiles.

Rappelons enfin un problème existant déjà depuis plusieurs années, mais qui n'a pas encore trouvé de solution, celui des surcapacités de production de fils et fibres chimiques existant dans la CEE. Les importations en France en provenance de la CEE augmentent. Elles représentent en 1975 46,5% du marché intérieur contre 41% en 1973.

Face à cette conjoncture internationale difficile, la direction de Rhône-Poulenc-Textile va devoir réagir. Pendant les années relativement paisibles de 1970 à 1974-1975 une première politique industrielle est engagée par la direction; quand les résultats économiques deviendront très inquiétants, un changement total aura lieu, une tout autre politique sera mise en route, mais celle-ci était préparée depuis longtemps.

4.4. La stratégie industrielle adoptée par la direction de RPT de 1970 à 1975

En 1970, et les années suivantes, RPT reste le producteur principal de textiles chimiques en France. Ses résultats financiers sont relativement bons, malgré la mauvaise année 1971. RPT représente 15% de la production européenne de fils et fibres chimiques. Sa situation économique est encore enviable. C'est un outil industriel puissant, avec ses centre de recherche, bureau d'études, centre d'application.

Cependant, il apparaît qu'il n'y a pas eu de politique d'investissements à long ou moyen terme, sauf à l'usine d'Arras, pendant toute la décennie précédente. La société a pris beaucoup de retard sur ses concurrents, qui sont des étrangers, en termes de modernisation de ses équipements, et de productivité. Il n'y a pas eu de politique d'avenir, de politique d'expansion. Aucune restructuration n'a eu lieu depuis la fusion de 1961 avec le CTA. Les productions sont réparties en un grand nombre de sites dispersés dans toute la France. Il en résulte pour la société en 1970, d'une part une perte de parts de marché en France, et d'autre part une position de faiblesse par rapport aux concurrents qui ont évolué ces dernières années.

Dès la constitution de la division textile achevée, la nouvelle direction s'attèle à la mise au point d'un plan d'avenir. Ainsi est proposé un plan à 5 ans, 1969-1974.

4.4.1. Le « Plan à cinq ans »

Le comité exécutif de la division textile se réunit pour la première fois le 22 avril 1969 Il est composé de : E. Bizot, président, de la Chapelle, de Lacotte, A. Mollard, J. Cl. Chézeau, J. Durieux, Paoli, L. Pranal, Maitrier.

Lors de cette réunion, un Plan sur 5 ans est annoncé qui détermine les investissements à venir, fait des propositions concernant le renouvellement du matériel, la productivité, la qualité, la place de la division sur le marché français.

Le 24 février 1970, les grandes lignes du Plan sont exposées au comité exécutif. A cette occasion, note le compte-rendu, les auteurs du Plan sont applaudis. Le consentement paraît général.

Nous ne connaissons le contenu du Plan que par l'intermédiaire des comptes-rendus des réunions du comité exécutif où seules quelques généralités sont exposées. Les voici :

- Il est tout d'abord fait la remarque que les concurrents ont pris une avance importante sur Rhodiaceta et qu'il est indispensable d'investir rapidement. C'est la première priorité. Un investissement de 360 MF est demandé pour 1970, et 300 MF pour 1971.

- La seconde priorité est de regrouper les fabrications par usine, comme l'avait fait Rhodiaceta à l'origine, soit tendre vers le principe : une usine, un produit.
- Troisièmement, on arrête de façon échelonnée certaines fabrications.
- Vient ensuite la nécessité d'investir dans la recherche : il faut augmenter le budget de recherche.
- C'est un plan de restructuration, mais aussi d'expansion. On investit dans de nouvelles unités de fabrication (ex. fibre polyester à Gauchy ou Besançon), on crée un atelier-pilote pour le polyester industriel à Vaulx-en-Velin. On investit aussi dans le secteur aval. On a des projets de prises de participations (les Filatures Prouvost-Masurel-La Lainière de Roubaix).
- On introduit l'informatique, la comptabilité analytique, le contrôle de gestion
- Des économies étant nécessaires, on diminue les effectifs peu à peu. L'objectif est une diminution de 2 500 personnes en trois ans, sans licenciement. Le regroupement des sociétés dans la division textile permet des économies par une baisse des frais généraux.

Par deux interventions au comité exécutif, un des auteurs du Plan, le directeur de la production, insiste sur la nécessité de réaliser les investissements demandés pour redonner de la compétitivité aux usines, et en recueillir les résultats attendus. Le 22 septembre 1970, il envisage une amélioration de la productivité de la main-d'œuvre de 15%/an pendant trois ans sous réserve que les investissements prévus aient lieu. En septembre 1974, il intervient une fois encore au sujet des investissements à réaliser. Il indique « qu'il est déterminé à consacrer la plus grande partie du programme de progrès technique à quelques projets d'amélioration importants visant à maintenir en état de parfaite compétitivité le potentiel de nos grands produits. »

A cette date, alors que les effets du choc pétrolier de 1973 commencent à se faire sentir, il insiste sur la nécessité d'investir pour rester compétitif. Il pense que RPT peut continuer à tenir sa place parmi les producteurs de textiles chimiques européens.

Le Plan à 5 ans, tel que nous le connaissons, se présente comme un ensemble d'actions prioritaires à mener à court terme pour l'amélioration de l'outil de travail et la modernisation de la société. Mais il est muet sur l'avenir à moyen terme de la division textile face à ses concurrents étrangers, sur les choix de produits ou de sites à privilégier, sur une stratégie globale pour l'avenir. N'avait-on pas demandé à ses auteurs de répondre à cette question de l'avenir à moyen terme ? Ou n'y avait-il pas eu de consensus sur la réponse à donner ?

4.4.2. Les actions menées de 1970 à 1975

Le Plan jugeait prioritaire la nécessité d'investir pour rattraper le retard technique pris par rapport aux concurrents. Quelle suite a-t-elle été donnée à cette demande? Si on se réfère aux montants accordés de 1970 à 1975, on constate qu'un effort important a été fait : 1,36 milliard de F.

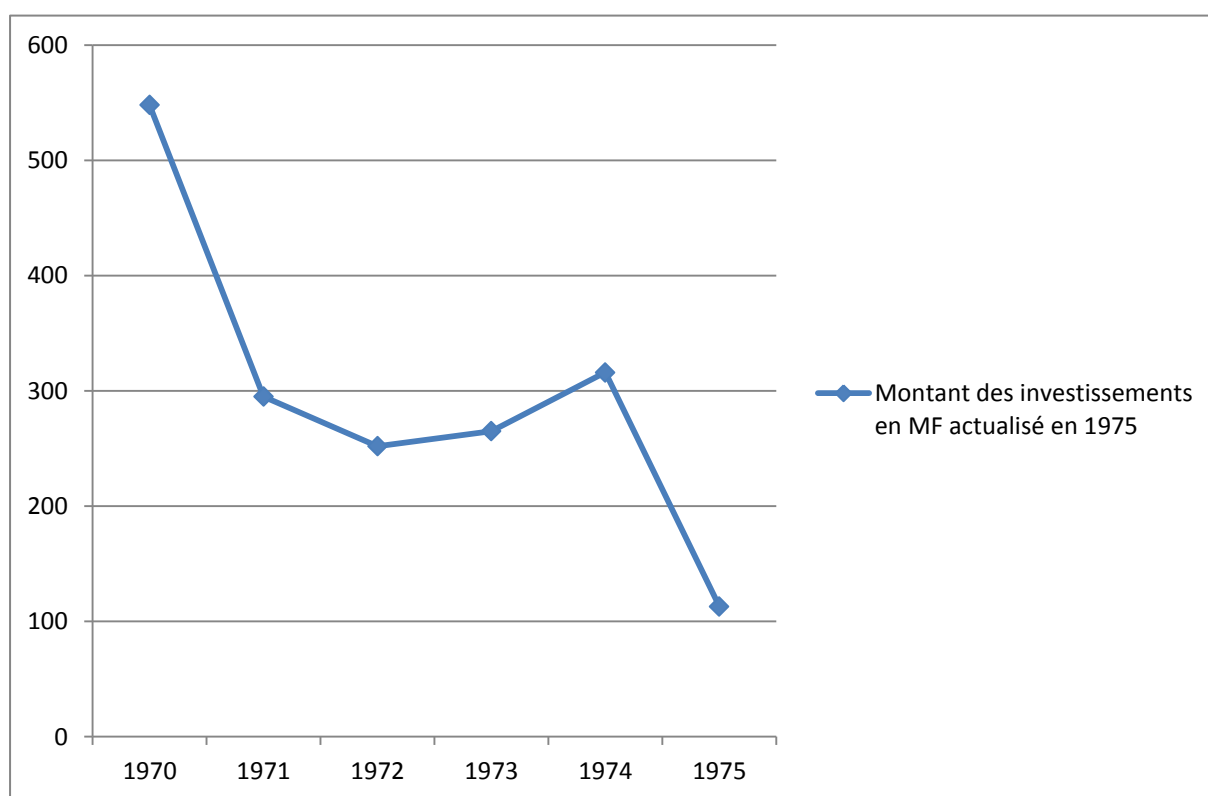
Tableau 38 : Montant des investissements accordés à la Division textile de 1970 à 1975		
Année	Montant (en millions de francs)	Montant (en francs actualisés 1975)
1970	370	548
1971	210	295
1972	189	252
1973	211	265
1974	275	316
1975	112	113
Total	1 367	1 789

Cependant, ces montants ont été accordés chaque année avec réticences et remises en cause constantes, reportés en partie d'une année après accord. La demande de la part du directeur de la production de forts investissements concentrés sur les 3 premières années du plan n'a pas été accordée au niveau demandé. Le montant a baissé dès la 2^{ème} année. Comme si la direction ne faisait pas de l'investissement une véritable priorité pour la société, un choix pour l'avenir. Les raisons du retard étaient toujours les mêmes : les problèmes de trésorerie, d'endettement. Et cela dès la première décision d'investissement.

Après l'approbation en octobre 1969 d'un montant d'investissements de 350 MF pour 1970, le futur président de RPT, A. Mollard modère dès le mois de février suivant: «on va peiner à tenir nos investissements en raison de la dégradation de la trésorerie. » Il en sera ainsi tout au long de la période : novembre 1970 : les investissements prévus en septembre pour 1971 sont revus à la baisse ; mars 1971, nouvelle baisse annoncée : la direction de la production avait prévu 493 MF pour 1971-72, ce ne sera que 390 MF; novembre 1971 : besoin de 210 MF pour 1971, ils sont accordés avec un report de 110 MF sur 1972. Décembre : on annonce que les investissements seront limités car l'endettement de la société est important ; juin 1973 : les reports d'investissements seront plus importants que prévus ; mars 1974 : les investissements de 1973 sont reportés sur 1974 ; septembre 1974 : 145 MF accordés fin août, sur un programme de 292 MF ; « il faudra reporter sur 1976

certaines programmes » ; finalement 275 MF seront accordés en 1974; décembre 1974 : accord d'une première tranche de 112 MF pour 1975 dont seulement 80 MF peuvent être engagés en janvier; la direction de la production demande 25 MF en janvier, 25 MF en février, 20 MF en mars. A voir lui répond-on; septembre 1975 : investissements suspendus ; décembre 1975 : investissements suspendus pour 1976.

En réalité, le montant des investissements accordé sera fonction du résultat financier de l'année précédente ou en cours.... Le volontarisme ne semble pas au rendez-vous. (cf. graphique n°7)



Graphique 7 : RPT : montant des investissements réalisés de 1970 à 1975

Le regroupement des fabrications était la seconde priorité du Plan, en même temps que l'arrêt de certaines fabrications. La direction a montré dans ce domaine une grande efficacité. En ce qui concerne la *rayonne* TO (textile ordinaire), dispersée sur de nombreux sites, elle sera regroupée à terme sur le site de Grenoble. Seront fermés successivement les ateliers de rayonne de Moÿ en 1971, de Vaulx-en-Velin en 1972, ainsi que l'usine d'Arques-la-Bataille la même année, de naviscord à Vaulx-en-Velin en 1974, d'Albi en 1974, de Gauchy en 1975. Pour la *rayonne* HT (haute ténacité), les ateliers d'Izieux et de Vaulx-en-Velin seront fermés en 1975 et la production sera concentrée à La Voulte. La *fibranne* sera regroupée ultérieurement à Roanne.

Toujours dans le domaine des textiles artificiels, l'usine de fil acétate de Vaise est fermée en 1971 et la production concentrée au Péage ; en 1972, arrêt de l'atelier de fibre triacétate au Péage, de l'atelier de fil triacétate en 1974.

Dans les synthétiques, la production de rilsan est arrêtée en 1972 à Valence, le fil acrylique à Colmar en 1974.

On remarque que l'effort de concentration s'est porté en priorité sur les textiles cellulosiques, spécialité du CTA, et qu'il a été assez radical puisqu'il ne subsistera à terme que trois usines : Grenoble pour la rayonne, Roanne pour la fibranne, La Voulte pour la rayonne HT. Il en a été de même pour l'acétate, dont la production a été concentrée au Péage.

Au total, on est loin d'un simple regroupement d'activités. De nombreuses productions sont supprimées. La rapidité de l'exécution laisse penser que les regroupements ou arrêts de production des textiles artificiels étaient réfléchis depuis quelque temps. Elle est aussi le reflet du pouvoir de décision des Gillet à RPT. Ils s'étaient refusé à agir de 1962 à 1969. Ils montrent depuis 1970 qu'ils ont une politique de désengagement du textile.... qui est en contradiction avec l'esprit du Plan à 5 ans.

D'autres transferts, plus modestes, ont lieu ces mêmes années. En juin 1970 on annonce le transfert de l'unité de crin de Vaise à Albi, qui devrait permettre l'aménagement du site de Vaise; l'atelier de polyester industriel de Besançon est transporté à Vaulx-en-Velin où est créé un atelier-pilote.

Enfin, en 1971 a été décidé l'arrêt du centre de contrôle et du centre de recherches de Bezons.

Pour des raisons sociales, certains sites, où des ateliers de cellulosiques sont fermés, se voient dotés d'unités de fabrication de synthétiques. C'est le cas de Gauchy (polyester), Givet (fibre nylon 66), Albi (mono filaments ou crins). Ceci va à l'encontre de l'objectif annoncé de ne laisser qu'une production par usine ou site. L'unification des sites que réalisera le Plan Textile en sera d'autant plus compliquée. Leurs réalisateurs auront à faire face à ce qu'ils ont appelé « une géographie absurde » de la localisation des productions, en particulier en raison de ces derniers transferts.

En même temps qu'ont lieu les arrêts d'ateliers, il est envisagé de développer certaines productions. Ainsi fut prise la décision de créer une usine d'une capacité de 3 000 t./mois de fibre polyester et 3 000 t/mois de fibre polynosique. Entre les sites de Besançon et Gauchy étudiés pour accueillir cette nouvelle usine, c'est ce dernier qui sera choisi. D'autres financements sont prévus : en 1969, une 3^{ème} tranche de 500 t/mois de fibre polyester à Valence, une augmentation de 200 t/mois de rayonne HT à Izieux et à La Voulte. En 1970, on finance une nouvelle unité de tricotage de nylon de 50 t à Moÿ ; un accord est signé avec Courtaulds pour fabriquer des non-tissés, à Roanne; on crée 2 tranches successives de 600 t/mois d'ici 1973 à Sodetal

ainsi qu'une unité de 1 000 t/mois de fil machine. En 1971, on investit 125 MF sur 3 ans dans les Moulinages de Chavanoz pour réformer les structures et construire une usine de forte capacité de 1 425 t/mois près de Montélimar. En janvier 1974 est lancée à Colmar la fibre kermel. La même année est confirmée l'expansion des sites de Gauchy, Arras, et Valence. En décembre 1974, un 2^{ème} prêt est accordé aux Moulinages de Chavanoz « car le maintien de son activité est indispensable à l'écoulement des productions RPT. »

Mais au total, mises à part l'installation de Gauchy, et la modernisation des usines d'Arras et Valence, l'expansion est assez modeste en France.

A l'étranger, en 1974 est lancée la construction d'une usine en Chine, et étudiée une opération en Thaïlande.

4.4.3. De nouvelles orientations sont annoncées à partir de 1972

Au fil des réunions du conseil d'administration ou du comité exécutif de RPT sont apportées des précisions sur les futures productions de la société.

Depuis son installation à la présidence de RP en 1973, R. Gillet avait demandé aux consultants de Mac Kinsey, en association avec des ingénieurs de RP, de réfléchir à la planification des activités de l'ensemble du groupe, et tout particulièrement de la division textile. Leurs travaux aboutirent au Plan Stratégique de 1972-1976, remis à jour en 1973 pour devenir le Plan 1974-1979 du Textile. A partir de ce moment on ne fera plus allusion au Plan à 5 ans dans les réunions du conseil d'administration.

Le Plan stratégique reposait sur l'étude de la rentabilité de chaque produit de la division, et préconisait de se défaire des produits ne répondant pas aux critères de rentabilité économique. Les produits textiles furent classés en quatre catégories : les produits satisfaisants représentés par la rayonne TO, le fil tapis nylon, la fibre acrylique, la fibre chlorofibre, le fil polyester textile; les moins satisfaisants, comme le fil nylon textile, la fibre polyester, la fibre nylon TF, la fibre nylon 6T; les mauvais comme la rayonne HT ; enfin le cas du fil nylon industriel était à étudier séparément. En octobre 1974, on affine les catégories et on définit les « produits majeurs »: ce sont le fil tapis nylon, la fibre acrylique, le fil textile polyester, la fibre polyester.

En 1972, les auteurs du Plan stratégique élaborent un plan de progrès technique pour les principales usines, devant servir à l'amélioration du coût et de la qualité des produits, tout en visant une production de masse.

Le plan a donc défini les produits d'avenir pour RPT. Lors des réunions du comité exécutif ou du conseil d'administration seront introduites des indications sur l'abandon à venir des autres produits : en décembre 1974, on annonce qu'un « désengagement du fil acétate devra être envisagé » plus rapidement ; en décembre 1975 c'est le tour de « l'abandon à terme de la rayonne HT » ; en mars 1974, on parle du marché du pneumatique pour lequel il y a trois produits d'avenir :

le métal, la Fibre B et le verre. Et il est question pour ce marché de « désengagement en toile de fond ».

Par contre en juin 1974, un accord est donné pour faire des investissements d'expansion à hauteur de 275 MF en 1974, 145 MF en 1975, et 40 MF en 1976 sur les trois sites d'Arras, Gauchy et Valence.

On peut dire que dès ce moment-là les grandes orientations de l'évolution future de RPT sont dessinées. Elles seront mises en forme et en chiffres deux ans plus tard dans le Plan Textile. Depuis 1972-1973, R. Gillet prépare RPT au retrait du textile, et distille petit à petit aux membres du conseil d'administration le contenu de ses projets. Sa philosophie est arrêtée, même s'il ne s'en explique pas. Au cours de l'année 1975, il laisse entendre cependant ses convictions au conseil d'administration. Pour lui, l'industrie textile, même celle des textiles synthétiques, n'a plus sa place en Europe occidentale: il précise : « On semble admettre que l'industrie textile doit se développer dans les pays en voie de développement. » et en juin 1975 : « Il faudrait une politique protectionniste ; il faut mobiliser les instances gouvernementales à Paris et à Bruxelles pour rétablir l'équilibre.... La crise est aggravée sinon provoquée par un changement probablement durable du taux d'expansion de l'économie des pays industriels entraînant la nécessité vitale d'adopter des mesures conjoncturelles mais davantage d'adapter les structures et les politiques à des conditions d'activité profondément différentes. » Et en octobre 1975 : « Il faut sensibiliser les Pouvoirs Publics au problème textile (qui fait travailler 600 000 salariés) et au problème que constituerait la disparition des unités de fabrication. » Rétrospectivement, on lit ces propos comme l'annonce de son choix de se retirer le plus possible du textile, auquel il semble ne plus accorder d'avenir en Europe.

4.5. La direction de Rhône-Poulenc-Textile est renouvelée

A partir de septembre 1975, la situation à RPT va évoluer très rapidement. Lors de la réunion du conseil d'administration de RPT du 25 septembre 1975, sont annoncées une baisse de 30% du chiffre d'affaires sur les huit premiers mois de l'année, et une perte de l'ordre de 500 MF pour l'exercice en cours. R. Gillet informe le conseil que « RP SA, en prise aux difficultés inhérentes aux dégradations importantes de résultats dans l'ensemble de ses activités chimiques, ne pourra plus à l'avenir assurer un quelconque concours financier à RPT dont le relèvement devra dépendre de ses facultés propres. »

En octobre 1975, les résultats d'exploitation de RPT s'annoncent encore plus mauvais que prévus pour l'année : un déficit de 750 MF sera annoncé en janvier 1976. Au même moment, pour la première fois de son histoire, le groupe Rhône-Poulenc est, lui aussi, en déficit cette même année. L'origine du déficit est identifiée : il vient pour une part de l'unité centrale de Rhône-Poulenc-Industries, mais aussi et pour une part encore plus importante de la division textile. Il faut agir.

R. Gillet décide de porter à la connaissance de la direction de la division textile ses décisions pour l'avenir. Le directeur général-adjoint chargé de la production vient de lui donner sa démission, n'étant pas en phase avec la politique à moyen terme qu'il prévoit pour la société. R. Gillet annonce le 30 octobre 1975 au conseil d'administration les démissions du directeur- général, J. Cl. Chézaud, et du directeur- général-adjoint chargé de la production. En décembre, il nomme un nouveau directeur -général, M. Granday, ainsi que le nouveau directeur-général-adjoint M. Philippe. Tripard. Il annonce les mesures qu'il veut prendre très vite pour RPT :

- Les usines de Belle-Etoile et Roussillon sont données en gérance à la division pétrochimie à partir du 1^{er} janvier 1976
- Le chômage partiel est maintenu dans les ateliers de fabrication ; une réduction d'effectifs aura lieu dans les services généraux
- Des arrêts de fabrication sont prévus à l'atelier de filature d'acétate du Péage, à l'atelier de câble fibranne de Bezons (en 1977), à l'atelier de transformation de La Voulte, à l'atelier de récupération de déchets de Vaise, à l'atelier de moulinage de Besançon et à plus long terme l'arrêt des fabrications de rayonne textile et rayonne pneu
- On évite les licenciements collectifs

C'est un changement radical de politique pour RPT qui est annoncé ainsi clairement. Un coup d'arrêt brutal de nombreuses activités textiles est décidé, sans que les membres du conseil y aient été vraiment préparés. Le compte-rendu de la réunion du Conseil conclut sobrement : « Ces mesures n'ont pas l'adhésion de tous les membres du comité. » Le désengagement du textile est officiel et reçu avec stupeur.

En même temps, au niveau de la direction du groupe, des rivalités et des désaccords, existant depuis plusieurs années, vont à la faveur des difficultés financières que connaît le groupe en cette fin de 1975 se manifester plus franchement, en particulier au sein du comité exécutif. A. Mollard, J. Montet, et A. Pacoud, tous trois proches de R.Gillet s'opposent aux trois autres membres du comité, J. Cl .Achille, P. Jean, et R. Rieutord. Le différend est plus profond encore entre R.Gillet et J. Cl. Achille, le directeur-général du groupe, ancien adjoint que W.Baumgartner s'était choisi. R.Gillet va se séparer de Roux de Bézieux qui dirigeait la division Santé, de Paul Jean, enfin de R. Rieutord. En novembre 1975, J. Cl. Achille démissionne de son poste de directeur-général et devient vice-président du conseil d'administration de RP SA. Renaud Gillet fait appel à Jean Gandois pour le remplacer. Ce dernier devient directeur-général, puis vice-président du groupe quand en septembre 1976 est annoncé le retrait définitif de J. Cl. Achille. Désormais, R.Gillet a réalisé l'unité de la direction et a un comité exécutif qui lui est entièrement favorable. Il demande à Jean Gandois de prendre en main la question du textile. Une autre période de l'histoire de Rhône-Poulenc-Textile commence.

5. Conclusion

On retiendra de cette période décisive deux éléments essentiels. Une nouvelle société, Rhône-Poulenc-Textile, est née en 1969 à la suite de la création de la division textile ; elle est commandée par les mêmes dirigeants proches des Gillet qui veillaient à la destinée de Rhodiaceta depuis 1962, E. Bizot étant président, A. Mollard directeur-général. Mais cette nouvelle société doit faire face à une situation économique de crise, alors qu'elle est déjà fragilisée depuis le milieu des années 1960.

La société connaît des résultats économiques et financiers encore heureux jusqu'en 1972, puis ceux-ci se détériorent et affichent en 1975 un déficit alarmant. RPT ne résiste pas à la crise qui secoue toute l'industrie européenne des textiles artificiels et synthétiques, particulièrement depuis le choc pétrolier de l'automne 1973.

Face à cette situation, deux stratégies s'affrontent dans la société.

L'une, concrétisée par le « Plan à 5 ans », est portée par les ingénieurs de la société qui espèrent lui redonner une compétitivité, une productivité, une rentabilité qu'elle a perdues, par une réorganisation rationnelle des productions, une politique d'investissements et de modernisation de l'outil de production, une relance de la politique de recherche, tout en pratiquant une diminution progressive mais régulière des effectifs surabondants, sans licenciements. Des résultats positifs sont attendus dans les 3 ans, sous réserve que les investissements nécessaires soient accordés et réalisés sans délai.

Une deuxième stratégie, élaborée par le cabinet Mac Kinsey et soutenue par R. Gillet, s'exprime dans le Plan stratégique de 1972. Celui-ci, dans un premier temps, détermine quels seront les produits satisfaisants pour l'avenir de la société. Peu à peu, de 1973 à 1975, sont annoncés des abandons de produits, et fin 1975 R. Gillet annonce sa politique, un désengagement du textile. L'essentiel des efforts d'investissement porteront sur trois seules usines de textiles synthétiques, à Arras, Gauchy et Valence ; on annonce que l'acétate et la rayonne HT sont appelés à disparaître tandis que l'avenir du fil pneu est à l'étude; des réductions importantes d'effectifs sont prévues, mais sans avoir recours aux licenciements collectifs.

Cette seconde politique sera mise en forme par le Plan Textile de décembre 1977.

Les années 1969-1975 représentent une période très difficile pour tout le personnel de la société : deux états d'esprit, deux politiques, deux avenir différents sont envisagés. R. Gillet imposera sa vision, n'ayant, semble-t-il, jamais vraiment soutenu le Plan à 5 ans

Notes

- (1) Cayez (P.), 1989 *Rhône-Poulenc 1895-1975* A. Colin 343 p.
- (2) Barral (E.P.), 2008 *Rhône-Poulenc : des molécules au capital* Atelier Fol'fer 282 p.
- (3) Ollivier (D.), 1961 *Le groupe Caltex* Revue Economique et Politique p.29-39
- (4) Peyrenet (M.), 1978 *La dynastie des Gillet – les maîtres de Rhône-Poulenc* Le Sycomore 198 p.
- (5) Cayez (P.), *op. cit.* p. 168
- (6) Ollivier (D.) *op. cit.*
- (7) Barral (E.P.), *op. cit.* p. 58
- (8) Cayez (P.), *op. cit.* p.168
- (9) Bauer (M.), Cohen (E.), 1981 *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel* Seuil Collection Sociologie 278 p.
- (10) Les comptes-rendus conservés dans les archives de Rhodiaceta se rapportent aux séances du CCT des : 25/09/1961, 09/1962, 17/10/1962, 14/11/1962, 19/12/1962, 07/1963, 18/12/1963, 09/1966, 31/08/1967, 20/09/1967, 17/01/1968, 20/03/1968, puis aux réunions du comité de coordination des : 17/04/1968, 06/1968, 07/1968, 12/1968.
- (11) Ouvrage collectif mené par l'équipe du Centre coopératif d'histoire vivante des révoltes et des alternatives sociales, 1999 *Histoires d'une usine en grève-Rhodiaceta 1967-1968 Lyon-Vaise Révoltes*
- (12) Ce chercheur a travaillé à Rhodiaceta de 1952 à 1992. A partir de 1977, il a quitté le Centre de Gorge-de-Loup et est parti au Centre de recherches de Vénissieux
- (13) D'après un délégué syndical CFDT, les bénéfices de Rhodiaceta en 1964 correspondaient à la masse salariale in *Histoires d'une usine en grève - Rhodiaceta 1967-1968 Lyon-Vaise*
- (14) Ouvrage collectif mené par l'équipe du Centre coopératif d'histoire vivante des révoltes et des alternatives sociales, *op. cit.*
- (15) Ouvrage collectif mené par l'équipe du Centre coopératif d'histoire vivante des révoltes et des alternatives sociales, *op. cit.* p.192
- (16) Cayez (P.), *op. cit.* p.143
- (17) Cohen (E.), Bauer (M.), 1985 *Les grandes manœuvres industrielles* Belfond
- (18) Cohen (E.), Bauer (M.), *op. cit.*
- (19) Cayez (P.), *op. cit.* p. 144
- (20) Bauer (M.), Cohen (E.), 1981 *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel* Seuil Collection Sociologie 278 p.
- (21) Daumas (J.Cl.) (dir.), en collaboration avec Chatriot (A.), Fraboulet (D.), Fridenson (P.), Joly (H.), 2010, *Dictionnaire historique des patrons français* Flammarion 1 613 pages

- (22) Barral (E.P.), *op. cit.* p. 84
- (23) Bauer (M.), Cohen (E.), 1981 *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel* Seuil Collection Sociologie 278 p.

CHAPITRE IV
Et vient le Plan Textile 1976-1977 / 1981

CHAPITRE IV ET VIENT LE PLAN TEXTILE : 1976-1977-1981

Le principal objectif de R.Gillet en ce début d'année 1976 est de rétablir la situation financière périlleuse de la division textile, et d'élaborer un plan de restructuration de RPT. Il a fait appel pour cela à Jean Gandois, polytechnicien, ingénieur des Ponts et Chaussées, qui s'est illustré précédemment en Lorraine où il vient de mener une restructuration de la sidérurgie, comme directeur-général de Sacilor de 1972 à 1975. J.Gandois est convaincu qu'il faut, en France, arrêter un certain nombre de productions industrielles qui ne sont plus concurrentielles par rapport aux productions des pays en développement. Il s'est expliqué sur ce sujet, en particulier lors d'un entretien réalisé avec un journaliste de l'Express le 23 mai 1996 : « Jean Gandois appartient à une drôle d'espèce, le patron-social. Et pourtant au cours de sa carrière, il a supprimé 100 000 emplois. « Si je ne l'avais pas fait, répond J. Gandois, ce sont 300 000 personnes qui auraient perdu leur travail. » Sur ce point, les vues de J.Gandois rejoignent celles que R.Gillet avait pour le Textile.

1. Rhône-Poulenc-Textile en 1976 : premières réflexions sur son avenir et bilan de sa situation

Dans un premier temps, en marge du Plan Stratégique, R.Gillet crée un petit groupe de travail composé de 3 personnes, chargées de réfléchir à l'avenir de RPT. (1) Il a eu soin de choisir des personnalités internes à RP, mais qui ne relèvent pas de la division textile.

1.1. Les premières études esquissant l'avenir de RPT

Les archives historiques de RP ne nous livrent pas les travaux de cette première commission. On y trouve cependant un document intéressant, une réflexion sur l'avenir de la société d'ici 1981. Le document est composé de 8 pages, non signé mais l'auteur appartient à Rhône-Poulenc-Industrie, daté du 08/12/1976, et intitulé « Rhône-Poulenc-Textile ». Il comprend : une analyse de la situation actuelle de l'entreprise, les orientations nouvelles qu'on devrait lui donner, une confrontation de celles-ci avec les propositions faites par les responsables de RPT, enfin, pour vérifier la pertinence des orientations avancées, est établie une liste des sujets dont la réflexion doit être approfondie, à savoir la stratégie envisagée, le plan social qui l'accompagne, les investissements nécessaires, les problèmes financiers qui s'ensuivent, et les aspects psychologiques à prendre en compte dans la mise en place du futur plan.

Un jugement est porté tout d'abord sur la situation actuelle de la société. Parlant des mesures prises les années précédentes, l'auteur constate les traumatismes qu'elles ont provoqués à l'intérieur de RPT et dans tout l'environnement. Il juge ces *mesures brutales et sans plan d'ensemble*, et pense que

pour gagner quelques dizaines de millions par rapport à un plan d'austérité plus normal, elles ont créé un climat qui va rendre beaucoup plus difficile la solution du problème d'ensemble. Il parle de « l'attitude défaitiste et résignée adoptée par une partie importante de l'encadrement de RPT. »

Deuxième constat défavorable à la société: le problème de RPT n'est pas seulement conjoncturel mais avant tout *structurel* et provient de deux causes essentielles :

- le bouleversement durable du marché textile en Europe et dans le monde;
- les retards pris par RPT dont la compétitivité est insuffisante par rapport à celle de ses concurrents les mieux placés. Tous les concurrents européens subissent la crise, mais ils s'en sortent en général mieux que RPT. La façon dont la DRAG et la Viscose Suisse traversent cette même crise est à cet égard significative et fournit une mesure des écarts minimaux à rattraper.

Il s'agit donc d'une critique sévère de la politique menée par la société, à la fois dans les années précédentes pour parer à la crise, et dans les années plus anciennes pour ne pas avoir prévu la modernisation de la société.

De l'analyse de la situation actuelle, l'auteur tire un certain nombre de conclusions.

- Il juge, étant donné le marché textile mondial, que le secteur des textiles synthétiques ne présente guère d'attractivité et peu d'espoir de rentabilité satisfaisante. « Si nous pouvions nous en dégager totalement, il faudrait le faire ». Cette constatation est le reflet d'un point de vue répandu à l'époque : il y a des industries beaucoup plus profitables que celle du textile.

Cependant pour l'auteur, il est impossible pour RP de se défaire de son textile car les Pouvoirs Publics français s'y opposeraient, ne pouvant laisser à des entreprises étrangères des décisions aussi importantes pour l'emploi. Il faut donc restructurer RPT, opération qui sera longue et coûteuse, et « qui devra avoir un caractère exemplaire car cette restructuration ne doit pas servir de prétexte pour mettre en cause l'ensemble du groupe RP, sa gestion et ses dirigeants. » (2)

- La restructuration doit conduire à un ensemble industriel viable à moyen et long terme.

Pour répondre à cet objectif, il faut s'orienter vers les produits dont le taux de croissance est le plus élevé et pour lesquels les conditions de concurrence laissent penser que les prix de vente pourraient se stabiliser; il faut examiner les avantages ou handicaps que RP présente au niveau des matières premières ; il faut s'assurer que les techniques de fabrication retenues seront compétitives ; il faudra être prudent sur la capacité totale de production visée.

En face de ces orientations générales, l'auteur présente les propositions faites par les responsables de RPT, celles-ci n'ayant encore que la forme d'un plan imprécis. Il comporte :

- Le maintien de tous les produits à l'horizon 1980/1982, même la rayonne textile qui sera encore fabriquée à cette date à Grenoble ;
- Une affirmation de principe selon laquelle il n'est pas possible d'avoir une politique textile sans être à la fois fortement engagé dans le nylon et dans le polyester, en fil comme en fibres ; l'auteur juge ce principe vraisemblable ;
- Un renforcement de la position nylon appuyée sur les bons résultats attendus de Butachimie ;
- Une position qui reste faible en fils industriels, tout en étant maintenue intégralement ; un effort devra être fait sur le fil tapis nylon ;
- Un tonnage total vendu de 316 000 t/an, représentant une progression de 34% par rapport à 1975, et de 20% par rapport à l'année 1976.
- Une productivité fortement accrue, au moyen d'investissements d'un montant évalué à 800 MF (francs 1976) ;
- La prévision de la fermeture totale des usines de Vaise, Albi et La Voulte ; la fermeture partielle des usines de Besançon et Givet ; l'allègement substantiel des usines de Gauchy et Valence. La diminution des effectifs se chiffre à environ 5 600 personnes en 4 ans, réparties par usine comme ci-dessous.

Tableau 39 : Evaluation de la diminution des effectifs, selon les sites									
	Vaise	Besançon	Gauchy	Valence	Albi	La Voulte	Givet	Sièges	Total
Année 1	300	200	100	100	250	-	-	100	1 050
Année 2	300	300	50	25	-	450	-	150	1 275
Année 3	1 200	300	-	-	-	400	-	200	2 100
Année 4	400	300	-	-	-	-	350	150	1 200
Total	2 200	1 100	150	125	250	850	350	600	5 625

- Le plan n'a pas fait l'objet d'un chiffrage en francs courants mais le compte d'exploitation sommaire de l'année d'aboutissement fait ressortir un résultat avant amortissements de 440 MF en comptant les prix au niveau
- de 1976, sauf les prix de vente supérieurs de 3% par rapport au niveau d'octobre 1976 et en bloquant les charges financières à 165 MF par an.

Nous constatons que l'auteur de la note est en désaccord avec certaines des propositions des responsables de RPT. Ces désaccords, ou doutes sur leur réalisme, on ne sait, portent essentiellement sur la nature des produits à garder par la société, la capacité globale de production à conserver, le maintien ou non de la fabrication des fils industriels, le montant des investissements qui lui semble trop important.

Nous retrouverons tout au long de l'élaboration définitive du Plan Textile des discussions sur tous ces points.

Après cette confrontation avec les objectifs des responsables de RPT, l'auteur précise dans quelles conditions générales la restructuration de la société doit être annoncée, et il s'attarde sur la manière de mettre en œuvre le plan social de réduction des effectifs.

Il rappelle que dans l'opinion publique française le nom de Rhône-Poulenc a tendance à s'identifier aux difficultés du textile, ce qui altère l'image de marque de tout le groupe. Il s'ensuit que le plan de redressement de RPT aura un grand retentissement et qu'il doit avoir un effet bénéfique en marquant notre volonté de maîtriser les problèmes et d'apporter des solutions. Son volet social doit être soigneusement préparé et marquer d'importants efforts pour atténuer ses répercussions dans le domaine de l'emploi, le coût en sera élevé mais c'est la condition pour obtenir le soutien des Pouvoirs Publics. Il faudra annoncer une restructuration complète débouchant d'ici quatre ans sur une société RPT compétitive au plan européen, au prix d'un important programme d'investissements et d'une réduction des effectifs portant sur 5 600 emplois. Il faudra préciser que nous réaliserons cet objectif sans procéder à un seul licenciement, mais que nous ne pourrons y parvenir que dans la mesure où nos partenaires sociaux, notre personnel et les Pouvoirs Publics joindront leurs efforts aux nôtres.

L'auteur montre ainsi toute la fragilité de RP ces années-là, à la fois dans la division textile mais aussi dans le reste du groupe. Pour sauvegarder le secteur de la chimie nouvellement unifié et en déficit l'année précédente, il faut que le redressement du textile se fasse sans heurts ni économiques ni sociaux. La réduction des emplois dans le textile ne doit pas nuire à l'image de la chimie, d'où l'importance d'un plan social particulièrement étudié et généreux.

Le plan social de RPT sur quatre ans pourrait se réaliser de la manière suivante, continue l'auteur :

- Par une reconversion avec reclassement à l'intérieur du groupe de 700 personnes par an, soit 2 800 au total ;
- Par les départs naturels chez RPT dans le régime actuel de retraite maintenu, ce qui représentera 200 personnes par an, soit 800 personnes au total ;
- Par des mesures spéciales de « progrès social » permettant le dégagement sélectif d'une partie importante des personnes âgées de plus de 53 ou 54 ans, ayant passé un certain temps en travail posté, des handicapés, du personnel féminin ayant des charges de famille. 800 personnes seraient concernées. Il serait possible d'obtenir dans ce domaine l'aide des Pouvoirs Publics ;
- Par des départs par incitation spéciale réservés à un contingent limité de personnes volontaires, travaillant sur certains sites sensibles. Ce pourrait

être : 350 personnes à Besançon, 200 à La Voulte, 450 à Vaise, soit un total de 1 000 personnes. A l'indemnité normale de licenciement seraient ajoutés une prime allant de 20 000 F à 30 000 F suivant le salaire de l'intéressé, et un an de salaire garanti à 90% par les réglementations nationales concernant le chômage ;

- Par la création d'emplois par implantation d'entreprises nouvelles, essentiellement sur les sites de Besançon et La Voulte, et d'autres points chauds. Avec une aide spéciale des Pouvoirs Publics et une activation de SOPRAN, il ne paraît pas impossible d'espérer en 4 ans 1 000 emplois nouveaux.

Au total, on arrive à 6 400 personnes reclassées ou indemnisées. Compte-tenu des aides du gouvernement, l'auteur estime que le plan social ne devrait pas dépasser sensiblement 200 MF, soit un peu plus de 6 mois des salaires et charges du personnel concerné. Puis il donne une estimation des problèmes financiers. Le coût de l'opération sur 4 ans, en trésorerie, évalué de façon grossière en francs courants et en supposant les charges financières constantes s'élèverait au minimum à :

- investissements	1 000 MF
- coût social :	200 MF
- RAAPI négatif minimum dès 4 ans	300 MF
Total :	1 500 MF

L'auteur termine enfin sa note en proposant le remplacement du président de RPT, et éventuellement du directeur-général ; en demandant à ce que toutes ces propositions soient réévaluées par des personnes compétentes au sein de RP.

Cette note présente le grand intérêt de montrer les grandes lignes du futur Plan Textile, l'importance du plan social qui l'accompagne, ainsi qu'une partie des raisons de la mise en place de ce dernier. Il donne, enfin, une évaluation du coût de l'ensemble de la restructuration de RPT, qui est incroyablement sous-estimé par rapport au coût réel de l'opération, comme on le verra ci-dessous. Plus les études s'affineront, plus le coût de la réorganisation ne se révélera élevé.

L'autre intérêt de cette note est de révéler la différence entre les objectifs des responsables de RPT pour leur société, et ceux de l'auteur, qui reflètent vraisemblablement, en partie au moins, les choix de R.Gillet lui-même. Les études préparatoires au Plan Textile de 1977 révéleront également ces différences de point de vue.

La note montre aussi l'état de démoralisation et démotivation de l'encadrement de la société, suite aux mesures sévères des années précédentes, aux mauvais résultats enregistrés par la société, à l'absence de perspectives de redressement. Les cadres de l'ancienne Rhodiaceta florissante sont en état de choc.

La note n'en parle pas, mais l'état d'esprit des ouvriers n'est pas meilleur. Ils sentent leur travail leur échapper.

1.1.1. La situation de Rhône-Poulenc-Textile à la fin de 1976 est périlleuse

Un document gardé dans les archives de Rhône-Poulenc, classé « confidentiel », intitulé « Rhône-Poulenc-Textile Perspectives industrielles et sociales à moyen terme », non signé, datant du quatrième trimestre de 1977, fait le point sur l'état de la société à la fin de l'année 1976.

Il décrit tout d'abord, de façon rapide, *la crise* dans laquelle se trouve l'industrie des textiles artificiels et synthétiques qui a frappé tous les producteurs européens. Menacés dans leur clientèle par les importations d'articles textiles transformés en provenance des pays à main-d'œuvre bon marché, confrontés à des perspectives de croissance plus ralentie, touchés directement par la hausse des prix des matières premières d'origine pétrolière, soumis aux mêmes impératifs de préservation des emplois que les autres industries, devant faire face à une évolution technologique rapide impliquant de lourds investissements pour rester compétitifs, tous les producteurs européens ont connu de graves difficultés en 1975 et 1976.

« Il semble toutefois que RPT ait souffert davantage que ses concurrents. En effet, RPT n'a pas été épargnée. Ses résultats sont largement déficitaires. Malgré les efforts faits, l'année 1977 sera aussi mauvaise que les années précédentes, et les pertes dépasseront 700 MF, soit près du quart du chiffre d'affaires. Depuis trois ans la société a connu 2 005 MF de déficit. Le groupe RP a dû supporter tout le poids de cette situation et consentir à mobiliser des ressources importantes pour combler les pertes du textile à un moment où ses autres activités chimiques connaissaient aussi une période difficile. L'endettement consolidé du groupe s'est aggravé lourdement, passant de 9,1 milliards de francs en 1974 à 11,6 milliards en 1976 » lit-on dans ce document.

La société a vendu en 1976 233 900 tonnes, réparties en :

- 21 500 tonnes de rayonne
- 126 500 tonnes de nylon et polyester
- 85 900 tonnes d'autres produits : fibre acrylique, fibranne, bidim, chlorofibre et mono filaments.

La production a été réalisée dans 14 usines, réparties dans toute la France, chacune produisant une ou plusieurs spécialités :

- Albi produit de la rayonne textile et des mono filaments
- Arras : du fil nylon textile, et de la fibre nylon
- Besançon : du fil nylon textile, du fil polyester textile, de la fibre polyester

- Bezons : des non-tissés Bidim, et de la fibranne
- Colmar : de la fibre acrylique
- Gauchy : de la fibre polyester
- Givet : de la fibre nylon, et de la rayonne textile
- Grenoble : de la rayonne textile
- La Voulte : de la rayonne industrielle
- Lyon-Vaise : du fil nylon textile, des mono filaments
- Roanne : de la fibranne
- Tronville-en-Barrois : de la chlorofibre
- Valence : du fil polyester textile, et de la fibre polyester
- Vaulx-en-Velin : de la fibre nylon, des fils industriels

Les effectifs de la société s'élèvent à 16 703 personnes se répartissant ainsi :

Tableau 40 : Répartition des effectifs de RPT au 31/12/1976	
Usines	Effectifs
Arras	892
Givet	458
Gauchy	572
Bezons	359
Tronville-en-Barrois	499
Colmar	779
Besançon	2 241
Roanne	644
Vaulx-en-Velin	726
Lyon-Vaise	2 230
Grenoble	731
Valence	820
La Voulte	848
Albi	302
Sous-total des usines textiles	12 101
St-Fons Belle Etoile	1 928
Le Péage de Roussillon	500
Sedan	2
Sous-total des usines chimiques	2 430
Paris	665
Lyon-Vénissieux	1 405
Affectation hors RPT	102
Sous-total des unités centrales	2 172
Total de RPT	16 703

Le chiffre d'affaires de la société se monte en 1976 à 2 310 MF.

Tableau 41 : Répartition du chiffre d'affaires par produit		
Produit	Chiffre d'affaires (en MF)	Pourcentage du chiffre d'affaires
Fil nylon textile	495	21,5
Fil polyester textile	276	12,0
Fibre polyester	239	10,5
Fibre acrylique	221	9,5
Fibranne	201	8,5
Rayonne textile	140	6,0
Rayonne industrielle	126	5,5
Fil nylon tapis	100	4,5
Fibre nylon	95	4,0
Chlorofibre	78	3,5
Non-tissés (bidim)	58	2,5
Divers autres	281	12,0
Total	2 310	100,0

En plus de ces éléments de connaissance de l'état de la société en 1976, le document situe RPT par rapport à ses concurrents européens. Il indique la part du marché français détenue par RPT, c'est-à-dire la part de marché par rapport à la consommation textile industrielle française. Celle-ci est constituée par les ventes en France de RPT, auxquelles s'ajoutent les ventes en France des autres producteurs et les importations.

Tableau 42 : Parts de marché détenues par RPT en 1976		
Produit	Tonnages des ventes en France (en milliers de tonnes)	Parts de marché (en %) (2)
Fil nylon (1)	25,5	43,0
Fils polyester (1)	15,3	56,0
Fils synthétiques pour applications pneus et emplois caoutchouc	2,0	23,0
Fil tapis (nylon)	1,0	18,0
Rayonne textile	4,9	56,0
Rayonne industrielle	8,3	30,5
Fibre nylon	6,6	39,5
Fibre acrylique	10,2	10,5
Fibre polyester	18,9	41,0
Fibranne	19,8	56,0
Total fils et fibres	124,8	34,0

(1) Y compris fils pour emplois industriels autres que pneus et caoutchouc

(2) Part de marché par rapport à la consommation industrielle française (= ventes France RPT + ventes France autres producteurs français + importations)

La situation de RPT décrite dans ce document est sans fard, et montre une dégradation importante des résultats de la société depuis 1970. Pour plus de clarté, sont réunis dans le tableau ci-dessous des éléments-clés de la situation de RPT en 1970 et en 1976.

Tableau 43 : Rhône-Poulenc-Textile : situation comparée en 1970 et 1976			
	1970	Moyenne 1970-1974	1976
Nombre d'usines	20		14
Effectif	23 031		16 703
Chiffre d'affaires (actualisé en 1976)	3,761 MF (en 1971)	3,644 MF (moy. 1971-1974)	2,310 MF
Résultats d'exploitation (actualisés en 1976)	+ 231 MF	+ 46,6 MF	-575 MF
Production vendue	245 000 tonnes	276 600 tonnes	233 900 tonnes
Part de RPT dans la production française	80,06%	76,36% en 1975	34%
Part de RPT dans la CEE	15%	10% en 1973-1974 dans la CEE élargie	

La société s'est trouvée confrontée à une concurrence étrangère accrue, qui, entre 1970 et 1976, a eu le temps d'ouvrir des usines plus modernes ou moderniser les plus anciennes et a pris de façon très importante des parts de marché à RPT. Ceci est dû à une forte baisse de la productivité chez RPT par rapport à celle de ses concurrents. L'objectif essentiel de la société en cette année 1976 est de retrouver une compétitivité face à ses concurrents. Rappelons la demande en 1970 du directeur-général-adjoint chargé des moyens de production : il demandait que les engagements d'investissements envisagés sur 3 ans soient tenus, et il s'engageait à apporter 15% de gain de productivité dans ce même laps de temps. Il ne fut pas entendu.

Le document décrivant la situation de RPT en 1976 détaille *la productivité* par type de produit chez RPT et ses concurrents : les résultats sont déterminants. RPT a pris un retard considérable. En 1965, son usine de Vaise était la plus performante en Europe ; elle n'a pas pu se moderniser dans de bonnes conditions, gênée par le manque de place sur son terrain. Il aurait fallu déménager au Péage l'usine d'acétate contigüe pour qu'elle s'étende et accroisse sa productivité. Au lieu de cela, des aménagements faits de bric et de broc, en hauteur, ont été réalisés au coup par coup, entravant un développement rationnel de l'usine. Ailleurs, dans les autres usines de la société, les investissements n'ont pas été faits en temps voulu, ni même dans les années 1970-1975.

Tableau 44 : Productivité globale du personnel comparée chez RPT et ses concurrents en 1976 (1)	
Les fils continus	Production par personne et par an (en tonnes)
Du Pont de Nemours (USA)	24
Monsanto (USA)	20
Viscose Suisse	16
Deutsche Rhodiaceta	15
Hoechst (RFA)	12 à 16
AKZO (RFA-Benelux)	15
ICI (UK)	10 à 15
RPT	10
Les fibres	
Du Pont de Nemours (USA)	50
Hoechst	35
ICI	30
RPT	25
Objectifs de RP pour 1981	
Viscose Suisse (fils continus)	40 à 45
Deutsche Rhodiaceta (fils continus)	35 à 40
RPT (fils continus)	35 à 40
RPT (fibres)	55

(1) Dans le personnel, ont été inclus les effectifs des usines, des centres de recherches, ainsi que le personnel administratif et commercial)

On note que les objectifs de productivité pour 1981 supposent un saut technologique pour atteindre des taux de production par personne presque deux fois plus élevés que ceux de 1976.

1.1.2. Le président de Rhône-Poulenc met en place une structure de réflexion sur l'avenir du textile

De 1972 à 1976, la direction de RPT s'est engagée dans la restructuration de ses usines de textiles artificiels. La production de fibranne est alors regroupée dans l'usine de Roanne, celle de rayonne à Grenoble, et la rayonne HT à La Voulte. La fabrication d'acétate a été concentrée au Péage, tandis qu'en 1972 est arrêté l'atelier de fibre de triacétate, et en 1974 celui de fil triacétate. En 1976 est annoncée la fermeture définitive de l'usine d'acétate du Péage. Deux autres fabrications ont été supprimées : le rilsan à Valence, et le fil acrylique à Colmar. Il reste donc à réfléchir à l'avenir des grandes productions de synthétiques : les polyamides et les polyesters. Ce sont les productions qui subissent de façon la plus forte la concurrence des producteurs européens. Elles représentent les plus grandes capacités de production de la société, et sont à l'origine de ses déficits les plus importants.

A cet effet, R.Gillet renforce la petite structure, composée de trois personnes, qu'il avait mise en place en 1976. (3) Il fait appel à M. Granday, directeur –général de RPT et à M. Ph. Tripard, son directeur-général adjoint. Ce dernier vient de la Division Chimie fine, et n'est pas un spécialiste du Textile. Albert Diehl et le directeur-général

adjoint de la Viscose Suisse, tous deux avertis et compétents dans les problèmes posés par le Textile, sont intégrés au groupe de travail. Ces sept personnes vont pendant trois mois se réunir tous les soirs pour mettre au point un plan de restructuration du Textile. J.Gandois passera fréquemment superviser l'avancement des réflexions, et en rendra compte à R. Gillet.

L'objectif du nouveau plan en préparation est celui-ci : ne garder que les produits rentables, les réunir chacun sur un seul site, et moderniser chacun de ces sites. A ce principe s'ajoute une consigne nouvelle. Désormais, la réflexion ne porte pas exclusivement sur l'avenir des sociétés françaises de RPT, mais elle doit s'engager sur l'ensemble de ses sociétés européennes, à l'exception de sa filiale espagnole SAFA. Se trouvent donc incluses dans le cadre de l'étude les deux usines de sa filiale allemande, la Drag, ainsi que les deux usines de la filiale suisse, la Viscose Suisse. On sort du cadre national pour tenir compte de l'existence du Marché Commun. De ce fait, les intérêts français de la société ne sont plus au centre des préoccupations économiques et financières de Rhône-Poulenc-Textile. Les conséquences en seront importantes.

Trois grandes contraintes viennent s'ajouter à ces principes :

- Une contrainte de *temps* : J. Gandois donne trois ans à RPT pour élaborer, appliquer le plan textile, et redresser la société, sinon « on arrête tout » dit-il. En effet, les déficits s'accumulent année après année depuis 1975 ; mais on verra que ce laps de temps n'a pu être respecté.
- Une contrainte *technique* : il faut tenir compte du progrès technologique en cours et à venir. En 1977, on est à l'aube d'un changement technologique profond, et le groupe de travail va faire le pari d'obtenir ce changement à RPT très rapidement. Le bouleversement technologique en cours à cette date concerne la conception des machines. Les améliorations portent notamment sur la vitesse de la filature. Par exemple, le plan textile aura comme objectif une filature de nylon tournant à 4 500 mètres/minute au lieu de 1 000 en 1976. De même pour la filature des fils polyesters qui tourne à 3 600 m/mn, alors qu'on peut obtenir de bien meilleures performances.

Un autre changement technique concerne l'étirage et la texturation. Jusque-là, le fil était mis sur bobines, puis étiré, puis mis à nouveau sur bobines pour être livré aux mouliniers qui le texturaient. Désormais, un nouveau procédé à grande vitesse supprime l'étirage ; le fil sort de la filature semi-étiré, et il est mis sur de nouvelles machines de texturation qui terminent l'étirage tout en texturant. Ce procédé permet de passer de 250 mètres/mn sur les anciennes machines à 600 à 1 000 mètres/mn sur les nouvelles, d'où des gains de productivité importants. Ce changement technologique ne va pas sans poser d'autres problèmes. En effet, RPT décidera d'adopter ce dernier procédé, il fera donc de la texturation, aux dépens de Chavanoz, filiale de RPT, dont c'était la spécialité. Ce qui

entraînera la fermeture de l'usine de Montélimar, mais préservera des emplois à RPT.

Ce choix de changer de matériel et de procédés de fabrication a entraîné des délais de mises au point assez importants qui ont retardé l'application du plan textile. Une des raisons de ce retard est due au fait que le changement de matériel fut mis en œuvre à l'usine d'Arras, et non pas dans l'ancienne usine de Vaise. Celle-ci n'était plus transformable en usine moderne et fonctionnelle. Ses coûts de frais généraux étaient énormes. Or tout le savoir-faire technique était connu du personnel de Vaise qui avait l'expérience du nylon depuis sa mise au point dès 1939, tandis que le personnel d'Arras était constitué d'anciens mineurs des Houillères du Pas-de-Calais qui ont mis beaucoup plus de temps à acquérir ces nouvelles techniques.

- Troisième contrainte : le plan textile a dû *se plier aux conclusions de la commission européenne, dite Commission Davignon*, qui visait à réduire les surcapacités de l'industrie des textiles synthétiques en Europe de l'Ouest. (4) Il s'agissait de calmer le jeu de la concurrence entre les divers producteurs. De 1976 à 1978, sous l'autorité du comte Davignon, se réunit à Bruxelles une commission regroupant les grands producteurs de textiles synthétiques d'Europe de l'Ouest pour réduire les capacités de production existantes. Se retrouvent dans la commission les Britanniques avec les représentants d'ICI, les Allemands avec ceux de Hoechst et Bayer, le Néerlandais Akzo, les Italiens Montefibre (qui monte alors une usine en Lorraine), ANIC, et SNIA, Courtaulds France, Monsanto (US) qui avait une usine en Irlande et une autre en Allemagne, et Du Pont de Nemours (US) qui avait une usine en Allemagne.

Dans les discussions avec ses concurrents, Rhône-Poulenc a eu un handicap certain de crédibilité, en particulier de la part des Britanniques, dû à la présence dans le groupe français de la société La Viscose Suisse, qui a deux usines textiles importantes basées en Suisse. En effet, la Suisse ne faisant pas partie de l'Europe ni du Marché Commun, n'avait pas à respecter les accords de la commission Davignon. Par ailleurs, la Suisse était intégrée à l'AELE, comme la Grande-Bretagne, et vendait ses produits dans ce pays, devenant ainsi concurrent d'ICI. ICI a donc craint que Rhône-Poulenc délocalise en Suisse une partie de ses productions, et a fait pression pour que les capacités de RP en France soient plus fortement réduites.

C'est avec ces diverses consignes à respecter que le groupe de travail se réunit de janvier à avril 1977 pour élaborer le plan de restructuration de la société. Les archives de RPT ont conservé six documents dénommés « Etude textile » dont les dates de rédaction s'échelonnent de janvier à avril 1977. Bien que non signés, ils ont été identifiés par M. Ph. Tripart comme étant des exemplaires des projets successifs dessinant l'avenir de RPT. Ils servirent de base pour la présentation de ce qui fut appelé « le Plan Textile » de 1977.

2. La première étude textile : janvier 1977

Cette première étude comprend trois parties, donnant lieu à trois documents intitulés :

- « Evaluer les potentiels de l'industrie de production des textiles synthétiques en Europe de l'Ouest, à l'horizon 1985 »
- « Définir des stratégies spécifiques pour les activités polyester et polyamide de RPT, et en préciser les implications »
- « Consolider les propositions faites au niveau de l'ensemble des activités de RPT et de la Division Textile d'Europe de l'Ouest (hors SAFA)»

2.1. Le potentiel de l'industrie des textiles synthétiques en Europe de l'ouest

Les auteurs font le point sur l'histoire de l'industrie des textiles synthétiques, telle qu'elle s'est déroulée de 1950 à 1970, puis envisagent son évolution à l'horizon 1985.

Durant les belles années de cette industrie, c'est-à-dire de 1950 à 1970, celle-ci a connu des taux de rentabilité supérieurs à 10%. Le cash-flow atteignait 15 à 20% du chiffre d'affaires, grâce à un marché en forte croissance, la protection des brevets pour des produits nouveaux, une évolution technique rapide et un effet de taille permettant une diminution progressive des prix de revient.

A partir de 1973, l'augmentation du prix du pétrole, et la crise économique ont provoqué un effondrement des résultats chez tous les producteurs de fibres chimiques, en Europe surtout : pertes de 1 milliard de dollars en 1975 ; en 1976 la plupart des producteurs européens et américains sont encore déficitaires.

A l'horizon de 1985, la consommation ne croîtra que faiblement, en raison d'une croissance ralentie de la consommation, et surtout de la détérioration de la balance des échanges des produits transformés. Il y aura des excédents de capacité dans la plupart des produits et la compétitivité se jouera sur les prix de revient.

La rentabilité raisonnable à prévoir dans les 10 ans qui viennent sera de 5% du chiffre d'affaires, résultats avant impôts.

2.1.1. L'évolution du marché européen des textiles synthétiques de 1976 à 1985

Le marché européen, dans les 10 années à venir, se caractérise par le fait que *les ventes* de fibres synthétiques ne croîtront plus qu'à un rythme de 3,5%/an. En effet, plusieurs évolutions jouent dans ce sens.

La consommation, toutes fibres confondues, de l'industrie de transformation en Europe de l'Ouest (EO) ne progressera plus. Ceci implique un déclin, en longue tendance, de l'industrie de transformation des textiles en EO. En 1985, la demande de fibres ne dépassera pas le niveau de 1971-1972, soit 4 200 000 tonnes/an.

La croissance de la demande finale de textiles sera un peu inférieure à la croissance générale, elle-même ralentie. De 1963 à 1973, la consommation finale passe de 3 à 5 millions de tonnes, soit 15 kg/an/tête ; elle est de 25 kg/an/tête aux USA quand elle est de 6,8 kg/an/tête dans le reste du monde. Dans l'avenir, on arrivera à un marché de consommation finale des textiles en EO de 5,2 millions de t/an en 1980, et 6,0 millions t/an en 1985.

La dégradation de la balance des échanges extérieurs des produits textiles transformés se poursuivra. Depuis 1971, il y a eu une stagnation des exportations et une croissance rapide des importations. Les exportations se situent autour de 700 000 t/an soit 15 à 17% de la production, et se sont stabilisées depuis 1971. Elles sont constituées d'articles de mode, de biens à usage technique exigeant une technicité et une créativité élevées. Les importations, d'un montant de 700 000 t/an en 1971 sont de 1 million de tonnes/an en 1973, et représentent près de 25% de la consommation finale textile en 1976. Ce dernier chiffre est surtout vrai pour les textiles liés à l'habillement pour lesquels une main-d'œuvre abondante est nécessaire ; c'est là que les pays à bas salaires nous concurrencent le plus, comme la Corée du Sud, Taïwan, Singapour. Les importations vont croître d'ici 1985 à un rythme de 8%/an, elles seront alors de 2 500 000 t/ an, soit 40% de la consommation finale.

Enfin, les mesures protectionnistes ne peuvent avoir qu'un effet de palliatif provisoire. L'accord multifibre (AMF), les accords bilatéraux, les mesures douanières n'auront qu'un effet de retardement permettant de faciliter les reconversions nécessaires. Il y aura des tensions sociales importantes, car des gains de productivité seront nécessaires, entraînant des diminutions d'emplois qui pourraient se monter de 1974 à 1985 à 1 300 000 personnes, soit 4%/ an en moyenne.

Malgré ces évolutions défavorables, *la consommation de fibres synthétiques en EO représentera encore un marché important.*

La pénétration des synthétiques dans le monde se poursuivra. Ils passent de 1% de la consommation de fils textiles en 1950 à 29% en 1973, aux dépens du coton, de la laine pour une part et des fibres cellulosiques.

Le marché européen de fibres synthétiques représentera en 1985 plus de 15% du marché mondial. A cette date, le taux des synthétiques dans la consommation industrielle, toutes fibres confondues, atteindra 60% en EO, soit 2 500 000 tonnes/ an ce qui représente une croissance de 3,4%/ an et un marché supplémentaire de 800 000 t/an entre 1974 et 1985.

La croissance de la consommation sera plus marquée pour les fils et fibres synthétiques destinés aux marchés de la maison et aux marchés de l'industrie dont la production restera localisée en EO. Les applications domestiques seront moins touchées par les importations que l'habillement, grâce à l'ameublement et aux revêtements de sols et murs. La croissance pourrait être de 6%/ an.

Les polyamides, polyester, et acryliques fourniront l'essentiel de la demande. La part du polyester continue d'augmenter, les acryliques ont une place privilégiée dans la bonneterie et l'ameublement, les polyamides dans le tapis, les articles chaussants ou le fil texturé mais leur part déclinera.

Il y aura une baisse de la consommation de fils polyamides pour l'habillement, mais une augmentation du fil continu tapis pour les applications domestiques, et un maintien de la position en fil pour usages industriels.

Pour les polyester, la concurrence des fibres naturelles se maintiendra dans la consommation domestique ; le fil textile résistera mieux aux importations, le fil destiné aux usages industriels se développera.

Pour l'acrylique, on prévoit une hausse de 3,5%/an.

En conclusion, la part respective dans la consommation industrielle en EO des trois grandes familles de synthétiques devrait être peu différente en 1985 de ce qu'elle est en 1970-1976.

Troisième caractéristique du marché européen : *la compétition se jouera à l'intérieur des frontières de l'Europe de l'ouest*, car les échanges de fils et fibres synthétiques avec le reste du monde n'auront qu'une importance marginale.

La fin des brevets concernant les fils synthétiques, la création du Marché Commun et son extension vont intensifier les échanges, de telle sorte que l'Europe formera un seul marché décloisonné ; les échanges intereuropéens garderont une importance aussi grande qu'aujourd'hui : le dynamisme de l'industrie italienne, en bonneterie en particulier, se maintiendra ; le déclin de l'industrie textile du Royaume-Uni continuera ; le développement du tapis dans le Benelux et l'Allemagne du Nord se poursuivra, et on verra la suppression des quelques protections douanières existant encore avec l'Espagne et le Portugal.

Les importations en EO ne représenteront guère plus de 5% de la consommation industrielle. L'industrie textile de transformation continuera à s'approvisionner chez les producteurs européens de fils et fibres synthétiques pour 95% de leurs besoins. Les Etats-Unis et le Japon sont seuls à pouvoir exporter en EO. Or Du Pont de Nemours et Monsanto ont fait le choix d'une implantation européenne, tandis que le Japon a privilégié son développement commercial et industriel en Asie.

Les producteurs européens ne peuvent pas escompter un développement significatif de leurs exportations. Depuis 1972, l'EO exporte hors d'Europe de l'Ouest

15% de sa production, soit 300 000 t/ an, dans les pays méditerranéens et les pays de l'Est. Les marchés lointains comptent peu, en raison du coût des transports, et de la présence des nouveaux producteurs locaux. Au total, l'exportation de l'EO se maintiendra autour de 300 000 à 350 000 t/ an.

Les livraisons (Europe + exportations) des producteurs européens croîtront de 3 ,5%/an en moyenne d'ici 1985. Les ventes totales seront de 2 800 000 t/ an à cette date, soit une augmentation de 850 000 t de 1974 à 1985, ou 80 000 t/ an environ. Si ces derniers éléments sont encourageants pour l'avenir de l'industrie textile européenne, il faut constater que les capacités des 9 principaux producteurs en 1976 s'élèvent déjà à 2 748 000 t.

Tableau 45 : Capacités des principaux producteurs européens en 1976		
Société	Capacité (en milliers de tonnes)	Pourcentage du total
Akzo	467	14,3
Rhône-Poulenc	395	12,1
ICI	367	11,3
Hoechst	315	9,7
Bayer	262	8,0
Montedison	259	7,9
Courtaulds	258	7,9
Du Pont de Nemours	217	6,7
SNIA	208	6,4
Total des 9 principaux producteurs	2 748	84,3
Monsanto	116	3,6
ANIC	105	3,2
40 autres	291	8,9
Total	3 260	100,0

On remarque par ailleurs la bonne position de Rhône-Poulenc qui occupe la seconde place en Europe par ses capacités de production en 1976.

2.1.2. La situation de l'industrie européenne et son évolution dans les 10 prochaines années

Depuis 1970, l'industrie des textiles chimiques de l'Europe de l'Ouest a vu sa croissance ralentir, en même temps qu'elle se transformait.

Dans l'avenir, *un nombre limité de grands groupes européens dominera*. On va assister à une concentration des efforts des plus grands dans les secteurs où ils sont leaders. Jusque-là chaque groupe se diversifiait à partir d'une position de force sur un ou plusieurs produits. Ex. : Bayer en acrylique, Akzo en fils industriels, Hoechst en fibre polyester.... Dans l'avenir, ils vont arrêter certaines productions mais conserver leur position de leader sur leurs produits-clés, grâce à leurs acquis techniques (en qualité et prix de revient), leur acquis commercial, et parfois leur

position chimique dans les intermédiaires textiles. On a vu Akzo se retirer du fil nylon textile, Bayer porte ses efforts sur la fibre acrylique où sa position de leader est mondialement connue.

La concurrence est aujourd'hui avivée par la présence d'un assez grand nombre d'outsiders. Ce sont soit des transformateurs textiles s'intégrant vers l'amont, représentant moins de 1% du marché ; soit des groupes chimiques plus puissants profitant de la chute des brevets ; mais les plus dangereux sont des sociétés à capitaux d'Etat ou soutenus par l'aide publique (SIR et ANIC en Italie, Fabelta en Belgique, Lenzing en Autriche...) qui ont des usines modernes et continuent à investir malgré la surcapacité existante.

La cassure dans la croissance survenue en 1973-1974 explique une situation de surcapacité qui persistera jusqu'en 1980. En 1973, les capacités de productions existantes sont saturées ; en 1974-1975, la récession et l'arrivée de nouvelles capacités entraînent des surcapacités. En 1976, les capacités installées tournaient à 70%. La situation de surcapacité permanente va se prolonger jusqu'en 1985.....et certains producteurs ont l'intention d'installer des capacités supplémentaires avec des aides publiques ! Les capacités déjà supérieures à la prévision de production en 1985 se situent en fil nylon textile, en fil polyester, fibre polyester, fibre acrylique, et un peu en fil nylon industriel. Dans ces productions, ne survivront que les firmes ayant de bons prix de revient, leur permettant d'affronter la concurrence qui sera extrêmement sévère.

Les capacités inférieures aux prévisions de production en 1985 sont en fil nylon tapis, fibre nylon, fil polyester industriel. Les leaders actuels vont consolider leurs positions dans ces domaines.

La commercialisation des fils et fibres synthétiques aura des caractéristiques qui la rapprocheront de celles des matières de base. Ces produits ne sont plus d'avant-garde, ils sont sensibles aux fluctuations des activités des industries aval, qui peuvent atteindre 15 à 20% des ventes des producteurs de fils chimiques. L'évolution des prix de vente sera très différente, et la seule parade possible est une action commerciale adaptée à ce marché. L'action directe auprès des clients est de plus en plus importante au détriment des actions de promotion plus générales qui s'appuyaient sur une politique de marque.

Il devient nécessaire d'offrir une gamme suffisamment complète pour couvrir les besoins des clients dans ses principaux domaines d'activité :

- Soit en termes de produits : proposer une gamme de fibres diverses (fibre acrylique, fibre polyester, fibranne) ou de fils (fils continus, et fibres à utiliser dans des tissus mixtes)
- Soit en termes d'articles de caractéristiques diversifiées à l'intérieur d'un même produit : gamme de titres, gamme d'affinités tinctoriales etc

Les prix de vente progresseront à l'avenir moins vite que le taux d'inflation général. La tendance des prix à long terme sera au mieux un maintien en francs constants des prix actuels, ou même en diminution de 1 à 2%/ an.

Des prix de revient compétitifs ne pourront être obtenus que grâce à l'utilisation des matériels les plus performants actuellement connus.

Les procédés de fabrication performants sont maintenant connus et généralisables. Il y a peu d'innovations technologiques importantes prévues, ou elles n'auront plus qu'un impact limité sur les coûts de production. Par contre, de nombreuses améliorations techniques ont augmenté la productivité de la main-d'œuvre, telles que :

- le grossissement des quantités unitaires manipulées en cours de fabrication ; ex : en fil nylon textile, le poids des enrouleurs de filature est passé de 5 kg à plus de 20 kg

- l'automatisation des opérations manuelles
- l'enchaînement continu de deux ou plusieurs phases de fabrication
- l'intégration de certaines transformations aval ; ex : la texturation.

La productivité du matériel a crû de façon importante :

- par augmentation des vitesses de filature, d'étirage, de texturation, du simple au quintuple
- par grossissement des modules unitaires de production ; ex : en fibre polyester, la production d'une étireuse moderne atteint 800 à 1 000 t/ mois à Gauchy, soit 4 à 5 fois plus qu'à Besançon.

Au total, entre une unité moderne et une unité ancienne, il y a des écarts sur le seul coût de la main-d'œuvre de 10% du prix de vente, et parfois plus.

Cependant, on a atteint la limite des progrès techniques possibles. Les performances ne sont pas loin de l'optimum concevable actuellement. Par exemple, l'augmentation de la taille des modules unitaires est contradictoire avec une nécessité de diversification des fabrications. Une fois les unités existantes modernisées, il n'y aura plus grand-chose à gagner, il restera à optimiser les frais généraux des usines qui représentent à RPT une majoration de 10/15% du coût de fabrication. La compétition se jouera entre les producteurs les mieux placés, disposant d'ateliers de taille suffisante dans des sites bien placés, c'est-à-dire du point de vue de la main-d'œuvre, de l'accès aux matières premières, de l'environnement, et à proximité des marchés.

Les investissements à venir devront être consacrés, sauf pour les quelques produits en développement (fil tapis nylon, fils industriels), à des dépenses de restructuration, modernisation et maintien de l'outil de production. C'est donc une industrie qui reste moyennement capitalistique.

La politique d'approvisionnement en matières premières est commandée par les structures industrielles de production des intermédiaires amont.

Le poste « matières premières » a augmenté de façon importante dans les années récentes à cause de la baisse de la part de la main-d'œuvre, et de l'élévation des prix des matières premières. Par exemple, pour le sel N, le prix a augmenté de 100 à 120% entre 1973 et 1976. A RPT, les matières premières représentent 61% du coût de fabrication hors frais généraux des usines. Il y a donc besoin de s'assurer des sources d'approvisionnement à bon compte.

En *polyamide 66*, l'intégration sur les matières premières amont est quasi inéluctable. La capacité de sel N en EO est de 700 000t/an, soit identique à la capacité de consommation. Elle est assurée par trois producteurs intégrés : ICI, RP, et Montedison, et un seul non-intégré : BASF. Deux des principaux consommateurs non intégrés en EO, Du Pont de Nemours et Monsanto, ont prévu de se doter de moyens de production locale de sel N. La production de sel N restera donc entre les mains de firmes fabriquant aussi des polyamides 66. Et les producteurs intégrés devront s'orienter vers des ventes à l'export.

En *polyester*, l'approvisionnement en DMT et PTA pourra se faire sur un marché non captif qui prendre de plus en plus d'importance. Les fabricants auront à s'assurer d'un approvisionnement au meilleur coût en arbitrant entre une politique d'intégration ou une politique d'approvisionnement à long terme par contrat avec les producteurs chimistes.

L'innovation ne jouera plus qu'un rôle limité. Les efforts d'innovation dans le futur sont moins nécessaires et les dépenses de Recherche et Développement devraient être limitées à 2%, au mieux 1,5%, du chiffre d'affaires. En effet, une sélection s'est déjà faite entre les divers polymères susceptibles d'applications textiles. Les trois grandes familles chimiques représentent 95% de la production de synthétiques. Cependant, les produits actuels continueront à devoir s'adapter à des exigences spécifiques à certains marchés, mais l'aide technique à apporter aux utilisateurs sera bien moins importante que dans le passé. Après une période d'innovations intenses dans les années 1960-1970, les technologies de transformation textiles tendent à se stabiliser. Les efforts à consentir seront moindres que par le passé.

L'image sociale de l'industrie des textiles synthétiques est dominée actuellement par les problèmes d'emploi.

L'industrie des fibres chimiques en EO ne sera plus créatrice d'emplois. Elle doit au contraire en résorber. En 1974, les Textiles Artificiels et synthétiques (TAS) employaient 240 000 personnes avec une productivité de 15 t/personne/ an. De 1974 à 1985 la productivité devrait croître de 6,5% /an pour atteindre 30 t/personne/an.

Les effectifs totaux employés devraient diminuer de 3%/an en moyenne, soit 7 000 à 7500 personnes/an en EO. Cela entraînera des problèmes sociaux et

politiques. Les unités sont dans de petites villes constituant des pôles d'emplois locaux ; les effectifs dégagés auront une qualification probablement faible (niveau OS) ou très spécialisée (maîtrise, technicien) ce qui entraînera une reconversion difficile. De plus, les niveaux de salaires sont souvent supérieurs à ceux des autres industries régionales.

Se pose aussi le problème des conditions de travail. Le travail en continu reste une exigence technique ; l'effectif en 4X8 représente 50% de l'effectif ouvrier de RPT, et 35% de l'effectif total. Il a donc besoin de compensations diverses.

Conclusion

L'industrie des TAS continuera à présenter des aspects positifs vis-à-vis de la collectivité. Se vêtir, se loger sont des besoins fondamentaux pour l'humanité. Elle ne pose pas de problèmes de pollution importants, elle devrait dans l'avenir présenter un bilan social positif.

Rhône-Poulenc est parmi les groupes chimiques européens celui où la part des TAS est la plus importante. En 1976, les 7 sociétés européennes de RPT (RPT, SAFA, Godde-Bedin, Sodetal, Chavanoz, La Viscose Suisse, la DRAG) ont réalisé un chiffre représentant 20% du chiffre d'affaires consolidé du groupe. Il a aussi des actifs importants dans la production d'intermédiaires chimiques.

RPT est handicapée par le poids d'unités anciennes, moins performantes, trop dispersées. Mais ses *atouts*, avec la crise, et par rapport aux concurrents existent : sa taille, la diversité de ses productions, son implantation européenne, son intégration sur les matières premières, spécialement pour les polyamides.

2.2. Définition des stratégies spécifiques pour chacune des activités polyester et polyamides de RPT, et leurs implications

Dans leur conclusion de la première partie de l'étude, les auteurs se montrent confiants dans l'avenir des textiles synthétiques européens et dans celui de RPT.

Ils abordent dans cette deuxième partie la définition des meilleures stratégies que la société devra conduire, produit par produit. Sept d'entre eux sont examinés : 4 polyamides, le fil polyamide textile, le fil polyamide tapis, le fil polyamide industriel, la fibre polyamide, et trois polyesters, le fil polyester textile, le fil polyester industriel, la fibre polyester,

2.2.1. Le fil polyamide textile

Ce produit n'est plus en phase de croissance, mais la division textile et le groupe y possèdent des atouts certains, adossés à une position forte en matières premières. Par ailleurs, certains producteurs concurrents ont annoncé leur retrait. On envisage une progression des ventes de 37 000 t/an à 45 000 t/an chez RPT, et une

augmentation des parts de marché en Europe de l'ouest passant de 19% en 1976 à 22,5% en 1981.

Les investissements prévus sont importants, 247 millions F, consacrés à la modernisation d'une partie des capacités de production suivant la technique la plus évoluée connue à ce jour. (Il s'agit de l'étirage direct en filature). RPT disposera ainsi d'un outil moderne d'une capacité inférieure à la capacité actuelle (53 000 t/an). Le coût de fabrication sera au plus égal à celui atteint dans les unités les plus performantes de la DRAG et de la Viscose Suisse. L'usine de Vaise, dont le matériel est vétuste, sera arrêtée. Ce qui posera des problèmes sociaux, car ce seront 2 000 emplois qui seront supprimés entre 1976 et 1981.

Quelques chiffres précisent les objectifs et les sites de production futurs.

Tout d'abord, on note que Rhône-Poulenc est le premier producteur de fil polyamide en Europe de l'ouest.

Tableau 46 : Principaux producteurs de fil polyamide textile en Europe de l'ouest en 1977				
Sociétés	Production (en milliers de tonnes)	Production (en %)	Polyamide 66	Polyamide 6
Rhône-Poulenc	107	21	X	
ICI	90	18	X	
SNIA	77	15		X
Akzo	52	10	X	X
Courtaulds	47	9		X
Montedison	46	9	X	X
Total des 6 premiers	419	82		
Monsanto	20	4	X	
Bayer	16	3		X
ANIC	10	2		X
Autres (40)	47	9		X
Total	512	100		

Les ventes de fil polyamide textile en 1976 de la division textile s'élèvent à 67 milliers de tonnes, soit 19,5% de la production totale (341 mt) de la division, et se répartissent entre les sociétés pour moitié pour RPT, et moitié pour les autres sociétés. RPT a nettement une position dominante.

Tableau 47 : Ventes de fil polyamide textile de la division en 1976		
	Vente (en milliers de tonnes)	Vente (en %)
Total de la division	341	100,0
Fil polyamide textile	67	19,5
Dont : RPT	38	57,0
La DRAG	13	19,0
La Viscose Suisse	16	24,0

Sept sites de production sont installés dont 3 en France, et 4 dans le reste de l'Europe de l'ouest. C'est le plus ancien, le plus important et le plus expérimenté qui est destiné à disparaître : Lyon-Vaise. Ses installations sont vétustes et mal organisées par manque de place, ses frais généraux trop importants.

Tableau 48 : Sites de production de fil polyamide de la division textile en 1976		
Sites	Capacité (en milliers de tonnes)	Effectifs
Lyon-Vaise	19,8	2 000
Besançon	16,9	660
Arras	16,3	440
Viscose Suisse:Emmenbrücke	10,1	
VS/ Widnau	7,0	
DRAG: Fribourg-en-B.	7,0	
DRAG : Rottweil	10,4	
Total	87,5	

Les objectifs de production de ce fil pour RPT sont de 45 000 t/an en 1981, dont la moitié destinée à l'export. Cela correspond à une diminution de la capacité de production qui passera de 53 milliers de tonnes en 1976 à 45 milliers en 1981.

Tableau 49 : Objectifs 1981 de production de fil polyamide textile de RPT		
	1976	1981
Tonnage (en milliers de tonnes)	38	45
Dont pour l'export (en milliers de tonnes)	28	24
Productivité (en tonnes/personne/an)	12	45

2.2.2. Le fil polyamide Tapis

Ce fil est promis à une croissance rapide, de plus de 17%/an par rapport à 1976. RPT cherchera à couvrir une part de marché en augmentation, en volume et en type de produit. C'est un produit encore jeune, qui d'adresse à un marché où il y a peu de risques d'importation de produits finis. On tirera profit d'un procédé original et performant, exploité dans une seule usine moderne, celle d'Arras.

Six producteurs assurent 80% de la production européenne de l'Europe de l'ouest.

Tableau 50 : Producteurs de l'Europe de l'ouest de fil polyamide tapis en 1977		
Producteurs	Tonnage (en milliers de tonnes)	Part de chaque producteur (en %)
Du Pont de Nemours	49	23
Akzo	46	21
ICI	35	16
Rhône-Poulenc	23	11
Monsanto	14	6
Bayer	13	6
Total des six premiers producteurs	180	83
Courtaulds	8	4
Autres	28	13
Total	216	100

En 1976, les ventes s'élèvent à 13,5 milliers de tonnes, se répartissant entre RPT pour 72% avec 9,7 mt, et La Viscose Suisse pour 28% avec 3,8 mt. La production se fait sur les sites d'Arras, qui a une capacité de 12,2 mt, et d'Emmenbrücke en Suisse dont la capacité est de 4,4 mt.

Les objectifs sont donc de passer pour RPT d'une production de 10 mt en 1976 à 23 mt en 1981, et d'améliorer la productivité. Celle-ci, de 45 t/personne/an en 1976 devrait être de 63 t/personne/an en 1981.

2.2.3. Le fil polyamide industriel

RPT est handicapée par un outil de fabrication vétuste et mal adapté aux exigences de qualité de la clientèle. Le marché est stabilisé, peu menacé. La division veut garder une place tout en retrouvant un prix de revient compétitif grâce à la construction d'une unité nouvelle sur le site de Vaulx-en-Velin. L'investissement est relativement lourd (85 MF). La stratégie proposée est une concertation avec La Viscose Suisse impliquant une harmonisation permanente de la gamme de production réalisée soit à RPT, soit à la Viscose Suisse.

L'objectif de vente pour RPT est de passer de 4 milliers de tonnes en 1976 à 8. Et d'accroître la productivité, qui est de 12 t/personne/an, jusqu'à 34,5 t/personne/an.

Les sites existants sont Vaulx-en-Velin dont la capacité productive est de 7 milliers de tonnes/an et Emmenbrücke avec une capacité de 4,3 mt/an. En 1976, RPT fournissait 43% des ventes de la division et la Viscose Suisse 57%.

2.2.4. La fibre polyamide

Pour les auteurs, la fibre polyamide restera une activité de rentabilité en-dessous de la moyenne. Cependant, les investissements à lui consacrer sont faibles (16 MF), et la production offre un débouché complémentaire aux matières premières du groupe. Il faut tenir compte aussi du fait que son développement uniquement sur le site de Vaulx-en-Velin contribue à l'équilibre de ce site conjointement aux projets de fils polyamides et polyesters industriels.

La fibre polyamide représente 4% des ventes de la division, soit 12,3 milliers de tonnes. 90% de cette production (11,1 mt) sont assurés par RPT, les 10% restants étant réalisés par la DRAG. Le problème est la dispersion de la production de RPT en 3 sites éloignés les uns des autres : Arras (6,6 mt), Givet (4,5 mt) et Vaulx-en-Velin (4,2 mt). Le site de la DRAG, Fribourg-en-Brisgau, produit 1,2 mt.

L'objectif est de vendre 17 mt en 1981 au lieu de 11,2 mt en 1976, pour RPT. La productivité devrait augmenter jusqu'à 82t/personne/an en 1981, n'étant que de 39 t/personne/an en 1976, soit plus du double.

Tableau 51 : Producteurs de fibre polyamide en Europe de l'ouest, en 1977				
Producteur	Production (en milliers de tonnes)	Production (en %)	Polyamide 66	Polyamide 6
ICI	53	26,0	X	
SNIA	40	20,0		X
Rhône-Poulenc	24	12,0	X	
Bayer	24	12,0		X
EMS Gelsenberg	16	8,0		X
AKZO	15	7,5	X	
Du Pont de Nemours	15	7,5	X	
Sous-total	187	93,0		
Autres (3)	14	7,0		
Total	201	100,0		

2.2.5. Le fil polyester textile

Le fil polyester textile est pour la société un produit presque aussi important que le fil polyamide textile, représentant 14,5% de la production de la division. En 1976, les ventes de ce fil s'élevaient à 49 milliers de tonnes. RPT à lui seul fournissait 49% de ces ventes, la DRAG 12%, la Viscose Suisse 39%.

La stratégie proposée pour le fil polyester textile se situe résolument au niveau de la division : RPT ne conservera qu'une seule usine modernisée à Valence, dont les fabrications sont complémentaires de celles de la DRAG et de la Viscose Suisse, avec une capacité de production chez RPT réduite de 25% par rapport à la capacité actuelle, et un volume de ventes identique à celui de 1976 (24 000 tonnes). La réalisation des objectifs industriels et commerciaux. Implique une gestion unique de ce département, commune à RPT, à la DRAG et à la Viscose Suisse. Les investissements à faire chez RPT (85 MF) porteront surtout sur des unités de filature-étirage intégrées destinées à des articles non banalisés. Ils seront concentrés sur le site de Valence, la production actuelle de fil polyester textile de Besançon étant arrêtée.

Les 4 sites actuels de production ont une capacité de 65,2 milliers de tonnes, et les effectifs sont de 2 330 personnes.

Tableau 52 : Les sites de production de fil polyester textile de la division en 1976		
Site	Capacité (en milliers de tonnes)	Effectifs
Valence	14,0	525
Besançon	16,8	905
DRAG : Fribourg-en-B.	10,2	400
Viscose Suisse : Widnau	24,2	500
Total	65,2	2 330

Si l'objectif est de maintenir en 1981 la production de RPT de 1976, le plan vise à une forte amélioration de la productivité qui doit passer de 16,7 t/personne/an à 35 t/personne/an.

Tableau 53 : Producteurs, en 1977, de fil polyester textile en Europe de l'ouest		
Producteur	Production (en milliers de tonnes)	Production (en %)
Akzo	118	23
Rhône-Poulenc	83	16
Hoechst	80	16
ICI	64	12
Montedison	42	8
SNIA	32	6
Du Pont de Nemours	24	5
Bayer	21	4
Sous-total	464	90
Courtaulds	15	3
ANIC	12	2
Autres (7)	25	5
Total	516	100

2.2.6. Le fil polyester industriel

Le fil polyester industriel est pratiquement le seul exemple de fil synthétique en Europe de l'ouest où les excédents de capacité sont faibles et le nombre de producteurs réduit. Il s'agit d'un produit à caractère technique, comme le fil polyamide industriel, mais avec une prévision de croissance importante (+ 7,2%/an). En accord avec la Viscose Suisse qui possède une unité de production moderne mais adaptée à un nombre limité d'emplois, RPT développera une production plus polyvalente à Vaulx-en-Velin dont les installations actuelles seront simultanément modernisées (investissement prévu : 73 MF).

L'objectif de production pour RPT sera de passer de 2,5 mt/an de ventes en 1976 à 7 mt/an en 1981 et à 9 mt/an en 1982. La productivité devra passer de 10,4 t/personne/an en 1976 à 24 en 1981 et 28 t/personne/an en 1982.

Actuellement, deux sites produisent ce fil : Vaulx-en-Velin, avec une capacité de 3,3 mt, et un effectif de 240 personnes, Emmenbrücke en Suisse dont la capacité est de 4,0 mt. Vaulx-en-Velin vend en 1976 63% des fils polyester industriels de la société, et Emmenbrücke 37%.

Tableau 54 : Producteurs, en 1977, de fil polyester industriel en Europe de l'ouest		
Société	Production (en milliers de tonnes)	Production (en %)
Hoechst	27	40,25
Akzo	21	31,25
ICI	13	19,50
Rhône-Poulenc	6	9,00
Total	67	100,00

2.2.7. La fibre polyester

Pour la fibre polyester, de type cotonnier, la division présente un plan lui permettant d'atteindre une taille et des coûts de fabrication compétitifs à l'échelle de l'Europe de l'ouest à Gauchy, où la production pourra être de 40 000 t/an. La production de la fibre polyester pour applications laines et pour les spécialités sera concentrée à Valence. Les investissements sont importants (141 MF) et comprennent un complément de polymères ex. PTA qui équilibrerait les besoins de RPT en PTA et la capacité de production de l'unité de Chalampé. La production de fibre polyester à Besançon sera arrêtée, ce qui posera un problème d'emploi dans cette usine qui ne conservera plus que son activité de fil polyamide textile (1650 emplois supprimés). L'objectif est de retrouver la part de marché détenue en 1971 (14% du marché d'EO) et perdue depuis. La fibre polyester restera très sensible aux importations de produits transformés, la concurrence restera très sévère, mais la division Textile estime important de rester productrice d'une fibre qui sera dans l'avenir la matière première principale dans l'industrie textile.

L'objectif est de vendre 62,5 mt en 1981, au lieu de 36 mt en 1976, et d'accroître la productivité qui doit passer de 42 t/personne/an à 115 t/personne/an.

Tableau 55 : Producteurs, en 1977, de fibre polyester en Europe de l'ouest		
Société	Production (en milliers de tonnes)	Production (en %)
Hoechst	130	21
Akzo	105	17
ICI	86	14
Rhône-Poulenc	68	11
Du Pont de Nemours	51	8
Bayer	40	6
Montefibre	36	6
Sous-total	516	83
Ems	26	4
Sir	23	4
ANIC	21	3
SNIA	10	2
Autres (3)	24	4
Total	620	100

Au total, cette première étude du groupe de travail, tenant compte des plans préparés de son côté par la division textile, aboutit au maintien de toutes les fabrications des sept produits étudiés. Elle prévoit la fermeture de l'usine de Vaise de fil polyamide, des deux ateliers de polyester de Besançon, d'un atelier de fibre polyamide à Arras. Des investissements seront réalisés dans les usines de Gauchy, Valence, Vaulx-en-Velin, Besançon et Arras pour un total de 647 millions de Francs (MF). L'amélioration de la productivité sera un objectif essentiel. Les ventes progresseront pour tous les produits sauf pour le fil polyamide textile et le fil polyester textile.

Tableau 56 : Conclusions de l'étude de janvier 1977 pour l'horizon 1981

Produit	Ateliers fermés	Ateliers maintenus	Ventes prévues en France (en mt)	Productivité prévue (en t/personne/an)	Investissements (en MF)	Emplois supprimés
Fil polyamide textile	Lyon-Vaise	Arras Besançon DRAG + VS	45,0	45,0	247	2 000
Fil polyamide industriel	-	Vaulx-en-Velin + VS (Emm)	8,0	34,5	85	-
Fil polyamide tapis	-	Arras + VS (Emm)	23,0	63,0	nc	-
Fibre polyamide	Arras	Vaulx-en-Velin + Givet + DRAG(Fri)	17,0	82,0	16	?
Fil polyester textile	Besançon	Valence + DRAG + VS (Wid)	24,0	35,0	85	?
Fil polyester industriel	-	Vaulx-en-Velin + VS (Emm)	9,0	28,0	73	-
Fibre polyester	Besançon	Gauchy Valence	62,5	115,0	141	1 650
Total	4	9 en France	188,5		647	?

La troisième partie de l'étude, de janvier 1977, apporte des précisions à ce tableau d'ensemble.

2.3. Consolidation des propositions avancées, au niveau de l'ensemble des activités de RPT et de la division textile en Europe de l'ouest

Les auteurs rappellent tout d'abord les objectifs majeurs de leur plan. Ceux-ci sont doubles : maintenir la division textile parmi les principaux producteurs européens de polyamides et polyesters ; rétablir la rentabilité de la société par l'amélioration des prix de revient.

2.3.1. Renforcer la position de RPT comme producteur

A l'horizon 1985, seuls un petit nombre de producteurs puissants seront compétitifs sur un marché où la concurrence est sévère.

En 1976, les livraisons cumulées de RPT, de la DRAG et de la Viscose Suisse en polyamides et polyesters représentaient 13% des livraisons totales des producteurs européens, sur le marché européen et à l'exportation. Le groupe a maintenu sa position de 1974, mais a régressé par rapport à 1971, quand il livrait alors 14,5% des livraisons de l'EO.

Il se place dans les 4 premiers producteurs européens avec Akzo, ICI et Hoechst. L'objectif à atteindre est de retrouver la position de 1971, en l'améliorant un peu pour arriver à 15,5% des livraisons européennes. La production, en 1976, de polyamides et polyesters s'élevait pour RPT, la DRAG et la Viscose Suisse à 190 000 t et devrait atteindre 270 000 t en 1981. Cela représente une croissance de 7,5%/an ou de 16 000 t/an qui se répartirait ainsi : une croissance de 8,5% /an pour RPT, et 5,1% /an à la DRAG et la Viscose Suisse. Les autres productions seront stables au total, les acryliques augmentant tandis que les cellulosiques diminueront.

Il s'ensuit que la production totale de fibres chimiques de RPT atteindra en 1981 308 000 t, soit une augmentation de 27% par rapport à 1976.

Des stratégies spécifiques à chaque produit seront élaborées, assorties des investissements nécessaires. Pour le fil polyamide textile, il faut mener une politique de leader, tandis que pour le fil polyester textile on se contentera de suivre le marché. Il faudra reconquérir une position de producteur européen moyen en fibre polyester. On développera les fils et fibres destinés à d'autres marchés que celui de l'habillement : c'est-à-dire le fil polyamide tapis, et le fil polyamide maison ; les fils polyamides et polyesters industriels pour le marché des applications techniques. En 1981, 50% de la production de polyamides et polyesters de RPT sera constituée par les polyamides, comme elle l'était en 1976.

Les investissements (734 MF) seront répartis en fonction de ces objectifs, et serviront selon les cas à une modernisation de l'outil de travail, ou à une expansion de la fabrication. Ce sont les fils polyesters industriels et le fil polyamide tapis qui bénéficieront de l'expansion.

Tableau 57 : Investissements à réaliser d'ici 1981 à RPT pour les polyamides et les polyesters					
Produit	Capacité 1976 (en milliers de tonnes)	Production 1976 (en milliers de tonnes)	Production 1981 (en milliers de tonnes)	Investissements (en millions de francs constants)	Type d'investissements
Fil pam (1) textile	53,0	37,0	45,0	247	Modernisation - restructuration
Fil pam tapis	12,0	11,0	24,0	85	Expansion
Fil pam industriel	7,0	4,0	8,0	84	Modernisation
Fibre pam	15,0	12,0	13,5	16	Modernisation - restructuration
Fil pes (2) Textile	31,0	23,0	23,0	85	Modernisation - restructuration
Fil pes industriel	3,5	2,5	9,0	73	Expansion
Fibre pes	55,0	35,0	62,5	144	Modernisation
Total	176,5	124,5	185,0	734	

(1) Pam = polyamide (2) pes = polyester

2.3.2. Rétablir la rentabilité par amélioration du prix de revient

En 1976, les résultats de RPT sont les plus mauvais de ceux des autres sociétés du groupe. Et les pertes les plus importantes ont lieu dans le secteur des polyamides et polyesters. Leur marge « départ usine » est de – 26 MF, tandis que les autres produits de RPT obtiennent une marge de + 74 MF. Il s'agit bien de moderniser le secteur des textiles synthétiques. Il faut donc affecter des investissements importants à la modernisation de l'outil de production.

Pour les années 1977-1981, les auteurs proposent 1 000 MF d'investissements auxquels s'ajouteront des augmentations du fonds de roulement. On aura besoin de 1 200 MF dont 33% pour le fil polyamide tapis, et 21% pour la fibre polyester. Les fils industriels exigeront les investissements relativement les plus lourds.

Tableau 58 : Besoins en Investissements et fonds de roulement cumulés de 1977 à 1981 (en millions de francs constants)			
	Investissements	Fonds de roulement	Total
RPT : pam et pes	734	454	1 188
RPT : autres activités	99	92	191
RPT : investissement de maintien	218	-	218
Sous-total	1051	546	1 597
DRAG	152	56	208
Viscose Suisse	250	75	325
Autres sociétés, hors SAFA	79	112	191
Total de la division (hors SAFA)	1 532	789	2 321

Il faudra concentrer la fabrication de chaque produit sur un nombre limité de sites. La restructuration exigera donc la fermeture d'un certain nombre d'ateliers et d'usines, 4 comme il a été vu ci-dessus. (5) Six autres spécialisés dans d'autres productions seront arrêtés définitivement. Leur fermeture avait déjà été annoncée fin 1975 ou précédemment: ce sont les ateliers de fibre polynosique à Gauchy, de fil acétate au Péage, de fibranne à Bezons, de rayonne TO à Albi, de rayonne TO à Givet, de rayonne HT à La Voulte.

La fermeture de l'usine de La Voulte, fabricant de la rayonne pour pneu, avait été annoncée par R. Gillet à la réunion du conseil d'administration de RPT de décembre 1975, mais devait avoir lieu « à plus long terme ». Or, en janvier 1977, les auteurs du plan d'avenir entérinent la fermeture de l'usine. Que s'est-il passé ? L'ancien directeur-général de RPT chargé du Plan Textile (6) a expliqué les raisons de la décision rapide de cette fermeture. A. Mollard, alors président de RPT, qui avait participé à la naissance et au développement des fibres synthétiques à Rhodiaceta,

pensait que la rayonne HT était un vieux produit, sans avenir, et devait être remplacée par le polyester. Or l'usine fabriquant la rayonne haute ténacité à La Voulte avait besoin d'être modernisée, et A. Mollard a refusé d'entreprendre sa rénovation, considérant ce produit comme périmé. La rayonne HT était alors fabriquée en Europe essentiellement par Akzo et RPT, tous deux fournisseurs de Michelin. A. Mollard a annoncé à Michelin qu'il fermait l'usine de La Voulte, cédant ainsi le marché à Akzo.... Au désespoir du directeur-général et du directeur de La Voulte.

A. Mollard a expliqué aux dirigeants de RPT que c'était Michelin qui ne voulait plus de rayonne HT, ce qui était faux, ce dernier s'étant d'ailleurs tourné vers Akzo pour ses achats. Il faut ajouter que la famille Gillet avait des liens étroits avec les dirigeants de Michelin. La fermeture de La Voulte semble relever d'une stratégie du président de RP et de ses proches collaborateurs, qui semble avoir peu affaire avec la rentabilité même du produit fabriqué.... Relève-t-elle de la volonté de se dégager le plus vite possible du textile ? Ou d'autres intérêts ? Nous n'avons pas d'éléments de réponse à cette question.

Les lourds investissements prévus par l'étude doivent se réaliser pour des fabrications qui connaîtront une nouvelle répartition géographique. Désormais, la société ne comptera plus que 9 usines et 4 ateliers de production.

Tableau 59 : Répartition des productions de RPT en 1981	
Usines : 9	
Arras	Fil polyamide textile + fil tapis
Besançon	Fil polyamide textile
Gauchy	Fibre polyester (coton)
Valence	Fibre polyester + fil polyester textile
Vaulx-en-Velin	Fibre polyamide + fils polyester et polyamide industriels
Colmar	Acryliques
Grenoble	Rayonne TO
Roanne	Fibranne
Tronville-en-Barrois	Chlorofibre
Ateliers : 4	
Albi	Crins
Bezons	Non-tissés polyester (bidim)
Givet	Fibre polyamide
Moÿ	Maille

Les restructurations entraîneront des dégagements d'effectifs, estimés à 7 250 personnes, soit 1 500 / personnes /an. RPT emploie 14 700 personnes en 1976, elle n'en aura plus que 7 500 en 1981. 4 025 emplois seront ainsi supprimés dans les ateliers de polyamides et de polyesters.

Tableau 60 : Estimation des effectifs de RPT en 1981			
Site	Effectifs en 1976	Effectifs en 1981	Ecart
Arras	892	770	-122
Besançon	2 241	600	- 1 641
Gauchy	572	494	-78
Givet	40	40	-
Lyon-Vaise	2 230	0	-2 230
Valence	820	910	+ 90
Vaulx-en-Velin	726	710	-16
Sous-total	7 521	3 524	-3 997
Autres usines	4 582	2 466	-2 116
Paris et Vénissieux	2 070	1 500	-570
Total (hors Belle-Etoile et Péage)	14 173	7 490	-6 683

Les auteurs pensent que RPT, à la suite de ces transformations, aura une marge d'exploitation positive en 1979 et qu'elle représentera 12,2% du chiffre d'affaires en 1981.

Ils complètent leur étude par une comparaison de la production en 1976 et en 1981.

Tableau 61 : Production de la division textile en 1981				
Produit	Tonnage en 1976		Tonnage en 1981	
	(en milliers de tonnes)	(en %)	(en milliers de tonnes)	(en %)
RPT : fil pam (1) textile	36,6	30	45	24,0
Fil pam tapis	10,6	9	23	12,5
Fil pam industriel	4,0	3	8	4,0
Fibre pam	11,7	9	17	9,0
Fil pes (2) textile	22,8	19	23	12,5
Fil pes industriel	2,5	2	7	4,0
Fibre pes	34,8	28	64	34,0
Sous-total	123,0	100	187	100,0
Autres produits	119		121	
Total RPT	242		308	
DRAG : pam + pes	19		25	
Viscose Suisse : pam + pes	46		59	
Total général	307		392	
DRAG : autres produits	23		29	
Viscose Suisse : autres produits	4		-	
Total de la division	334		421	

(1) Pam = polyamide (2) Pes = polyester

Deux nouvelles versions de ce plan seront élaborées, l'une en février, l'autre en avril, qui sont exposées ci-dessous. Il est indiqué dans les archives que tous les exemplaires des études II et III de janvier ont été détruits, sauf ceux numérotés 1, 2 et 3. Il n'a donc pas été souhaité en garder trace, sauf à titre « historique ».

3. Deuxième étude textile : les propositions du 21 février 1977

Dans cette quatrième partie, les auteurs vont prendre de la distance vis-à-vis des vœux exprimés dans la proposition de janvier par la direction de chaque département de RPT. En effet, chacun défendait son produit, avait l'ambition de le sauvegarder dans la restructuration inévitable qui s'annonçait, et aucune synthèse n'était faite au niveau de l'ensemble de la société. Les auteurs reprennent leurs réflexions, tout en accordant plus d'importance au développement futur des usines de la DRAG et de la Viscose Suisse, Il en résulte des changements notables au niveau des prévisions des volumes de ventes, des investissements, de la répartition géographique des fabrications.

3.1. Des prévisions commerciales en baisse, et l'abandon de la fabrication de fils industriels

Globalement, les ventes envisagées en 1981 seraient en baisse de 11% par rapport aux prévisions de janvier, ces baisses étant supportées par RPT (-22%, - 39 500 t) tandis que les ventes de la DRAG se maintiennent (+3 ,5%) et celles de la Viscose Suisse augmentent quelque peu (+7,1%).

Les prévisions de ventes de RPT sont en forte baisse pour deux productions, le fil polyamide textile (- 15 000 t), et la fibre polyester (-11 000 t). Ces prévisions semblent être une anticipation des accords auxquels aboutiront les discussions de la Commission Davignon. Par contre, deux autres productions voient leurs productions modifiées de façon radicale, correspondant à un choix stratégique : c'est l'abandon par RPT, en France, de la production de fils industriels, fils polyamides et fils polyesters. Ces derniers doivent perdurer jusqu'en 1981 à un niveau très moyen (3 600 t/an), pour s'arrêter définitivement à cette date. La fabrication des fils polyamides industriels est arrêtée tout de suite. La production des uns comme des autres est transférée à la Viscose Suisse. Les fils industriels étaient des produits auxquels le CTA avait consacré beaucoup de recherches, avec une ambition dans ce domaine, appuyée par ses relations avec Michelin. C'était son « domaine réservé », et lui qui prenait les décisions avec le président R. Gillet. (3 et 4) L'ancien directeur du département « polyester » de cette époque soulignait que RPT n'était pas performant en fil polyamide industriel, mais que le fil industriel polyester a été abandonné à la Viscose Suisse, propriété depuis toujours de la famille Gillet.

Tableau 62 : Prévisions de ventes de RPT, en 1981, en Europe de l'ouest				
Spécialité	RPT (en milliers de t)	DRAG (en milliers de t)	Viscose Suisse (en milliers de t)	Total (en milliers de t.)
Fil pam textile	30,0	17,3	18,2	65,5
Fil pam tapis	23,5	-	5,4	28,9
Fil pam industriel	-	-	8,5	8,5
Fibre pam	18,5	1,2	-	19,7
Fil pes textile	18,4	10,0	24,0	52,4
Fil pes industriel	3,6	-	10,0	13,6
Fibre pes	51,5	-	-	51,5
Total	145,5	28,5	66,1	240,1

Pam = polyamide Pes = polyester

3.2. Des investissements moins ambitieux

De façon parallèle à la baisse des ventes, le montant des investissements stratégiques diminue de 11,5% par rapport aux prévisions de janvier. Il n'est cependant pas négligeable, 1 006 milliard de francs, en francs constants, d'ici 1981 pour les seuls textiles synthétiques. La part réservée à RPT diminue fortement (-32%), tandis que celle de la Viscose Suisse augmente de 30%. Avec les investissements de maintien, c'est un total de 1,49 milliard de francs qui est envisagé.

Tableau 63 : Investissements prévus de 1977 à 1981 Comparaison avec les prévisions de janvier					
(en millions de francs constants)					
Produit	RPT janvier	RPT février	DRAG février	Viscose Suisse février	Total février
Fil pam textile	247	178	124	104	406
Fil pam tapis	85	87	-	24	111
Fil pam industriel	84	-	-	45	45
Fibre pam	16	17	-	-	17
Fil pes textile	85	84	23	67	174
Fil pes industriel	73	8	-	120	128
Fibre pes	144	125	-	-	125
Total	734	499	147	360	1 006
Prévision janvier	734		152	250	1 136
Fibre acrylique		54	-	-	54
Autres		60	28	-	88
Sous-total (1)		613	175	360	1 148
Maintien		213	45	84	342
Total général		826	220	444	1 490

(1) Sous-total des investissements stratégiques Pam = polyamide Pes = polyester

Le développement de la fabrication de fil industriel polyester à la Viscose Suisse demande d'importants investissements car la capacité de production passera

de 1 700 t à 10 000 t. On prévoit la construction la plus vite possible d'une unité de polymérisation qui devrait démarrer en 1979.

De même, l'expansion de l'usine de Gauchy de fibre polyester exigera la construction d'une 3^{ème} unité de polymérisation continue portant la capacité de polymère à 53 000 t/an, ainsi que la construction d'une 3^{ème} ligne de filature-étirage intégrée à la polymérisation.

Les autres dépenses d'investissements sont dédiées à la modernisation des métiers de filature-texturation de fil polyamides et polyesters textiles.

3.3. Des sites de production moins nombreux, des effectifs encore réduits

Des sept usines de textiles synthétiques existant en 1976, il n'en restera plus que 4 en 1981, Arras, Gauchy, Valence, et Vaulx-en-Velin. Est maintenu l'atelier de fibre nylon à Givet, mais sont condamnées à la fermeture totale les usines de Vaise et Besançon. Les effectifs de l'ensemble des usines textiles de RPT perdront 7 030 personnes, ceux des sièges 670, soit un total de 7 700 personnes. Un millier d'emplois supplémentaires, en France, sont supprimés par ce nouveau plan. 12 usines sur 14 sont touchées par les réductions d'effectifs.

Tableau 64 : Evolution des effectifs de RPT de 1976 à 1981 (étude de février 1977)			
Usines	Effectifs 1976	Effectifs 1981	Ecart
Albi	302	106	-196
Arras	892	988	96
Besançon	2 241	0	-2 241
Bezons	359	80	-279
Colmar	779	600	-179
Gauchy	572	494	-78
Givet	458	40	-418
Grenoble	731	630	-101
La Voulte	848	0	-848
Lyon-Vaise	2 230	0	-2 230
Roanne	644	650	6
Tronville-en-Barrois	499	400	-99
Valence	820	686	-134
Vaulx-en-Velin	726	400	-326
Total usines	12 101	5 074	-7 027
Auxiliaires	133	50	-83
Unités centrales	1939	1 340	-599
Total RPT	14 173	6 464	-7 709

4. Les propositions du 1^{er} avril 1977

Encore une fois, la commission va reprendre ses prévisions de ventes et ajuster ses calculs de rentabilité future de la société pour aboutir à sa dernière version du plan textile. Celle-ci se caractérise par une prévision encore en baisse des ventes, des investissements et des emplois. Mais aussi par une étude plus affinée de l'avenir des fils industriels synthétiques.

4.1. Une nouvelle réflexion sur la localisation de la production des fils industriels : Vaulx-en-Velin ou Emmenbrücke ?

Une étude comparative des deux sites fabriquant en 1977 des fils industriels synthétiques et pouvant accueillir en 1981 les futures capacités de production de ces fils a été menée entre février et avril 1977. Pourquoi cette nouvelle étude, puisqu'en février avait été présenté un plan prévoyant l'arrêt à terme de toute fabrication en France ? Il semblerait que les membres de la commission n'aient pas tous accepté cette solution, et qu'il leur fut autorisé d'étudier plus finement deux variantes possibles : dans la variante 1 le site d'accueil retenu est Vaulx-en-Velin, dans la variante 2 Emmenbrücke en Suisse.

Le fil polyamide industriel :

L'objectif visé est de conserver les positions commerciales détenues en 1976 par RP mais de rendre rentables ces fabrications. (7) Pour cela, on montera une unité moderne d'une capacité de 8 000 t/an. Son implantation à Emmenbrücke suppose de transformer l'unité existante en augmentant sa capacité. Le titre moyen produit est 1 400 d tex. La transformation peut se faire par tranches à partir de mai 1979 ; l'alimentation en polymère se fera pour 6 000 t/an par augmentation de la productivité des autoclaves de la Viscose Suisse, et pour 3 000 t/an en polymère de RPT. On maintiendra à Vaulx-en-Velin la production existante de 5 000 t/an jusqu'en 1980, puis on arrêtera la production. Cette opération suppose un investissement de 9 millions de francs suisses, soit environ 18 millions de francs français de 1977.

Une implantation à Vaulx-en-Velin, en région lyonnaise, entraîne la construction d'une unité de 9 000 t/an, en deux tranches de 4 500 t/an. Le titre produit est également du 1 400 d tex. La construction se fera par tranches successives, la première d'entre elles entrant en service fin 1978. L'alimentation en polymère se fait par l'usine toute proche de Belle-Etoile à St-Fons. On arrêtera la production de l'unité VICO I à Emmenbrücke et les installations existantes de Vaulx-en-Velin. L'investissement sera de 42 millions de francs 1977.

Le fil polyester industriel :

L'objectif est d'améliorer légèrement la part de marché détenue actuellement et d'obtenir une rentabilité supérieure. (8) L'investissement correspond au montage d'une unité moderne d'une capacité de 10 000 t/an. S'il se fait à Emmenbrücke, on

construira une unité neuve dont la mise en service sera progressive à partir de mai 1979. L'alimentation en polymère ex-AT proviendra de RPT. On maintiendra la production de fil non fixé sur VICO I et de fil fixé à Vaulx-en-Velin jusqu'en 1980, tout en arrêtant les installations actuelles. L'investissement se montera à 32 millions de francs suisses soit environ 64 millions de francs français 1977.

La création de l'unité à Vaulx-en-Velin entraîne les mêmes investissements pour la même réalisation. Il faudra transférer à RPT la licence Allied. L'infrastructure sera un peu plus coûteuse.

Conséquences et implications

Pour le site d'Emmenbrücke, le maintien jusqu'en 1980 à Vaulx-en-Velin de la production de fil nylon industriel avec une qualité discutée et un coût de production non compétitif entraîne un risque commercial de perte de marché avant la production de VICO I. L'investissement est relativement faible sur une unité existante ; il y a la possibilité d'utiliser l'unité VICO I en polyester en cas de régression du marché du fil polyamide industriel. Le site de Vaulx-en-Velin permet de mettre à disposition en 1979 d'une production d'une qualité adaptée à la demande avec un coût compétitif. Cependant, la construction d'une unité neuve est coûteuse, dans un marché ne progressant plus et en situation de surcapacité ; il n'est pas prévu d'installation pour la reconversion en production de fil polyester. Cette solution entraînera la mise à l'arrêt de l'installation de VICO I avant son amortissement complet.

Le bilan économique : 82 MF d'investissement à Emmenbrücke contre 106 à Vaulx-en-Velin. Les gains sur Mex sont peu différents.

Autres conséquences : à Emmenbrücke, on profite de la position acquise par la Viscose Suisse auprès des fabricants de pneumatiques autres que français ; il y a une facilité de financement chez la Viscose Suisse ; l'opération sur ce site permettra l'abandon de la production de fibre polyamide à Vaulx-en-Velin ; enfin la fermeture de Vaulx-en-Velin fera disparaître des charges fixes, mais entraînera un problème social (730 emplois supprimés)

A Vaulx-en-Velin, on aura l'avantage – discutable- de disposer d'une unité de production nationale vis-à-vis de la clientèle française ; le maintien de la fibre nylon sur le site se fera avec une Mex quasi nulle chez RPT et ne se justifiant économiquement que par la marge réalisée sur le sel N de Belle-Etoile ; cette localisation nécessitera un investissement de polymérisation ; enfin l'opération à Vaulx-en-Velin provoquera un déséquilibre du site d'Emmenbrücke qui ne gardera qu'un faible volume de production. (12 000 t/an)

Un bilan économique des deux solutions géographiques a été préparé par la commission, comme le montrent les tableaux ci-dessous :

Tableau 65 : Bilan économique comparé	
Emmenbrücke	Vaulx-en-Velin
I Productions en cause	
9 000 t fil nylon industriel 10 000 t fil polyester industriel	9 000 t fil nylon industriel 10 000 t fil polyester industriel 5 000 t fibre nylon
II Investissements	
Fil nylon : 18 MF Fil polyester : 64 MF Total : 82 MF	Fil nylon : 42 MF Fil polyester : 64 MF Total : 106 MF
III Frais généraux économisés	
Fin des frais généraux de Vaulx-en-Velin : 17 MF	Fin des frais généraux des ateliers de VICO I : 3 MF
IV Frais fixes de production sur le site non couverts	
Autres ateliers : 8 MF	-
V Marge sur coût de fabrication de la fibre nylon, avant frais généraux (gains)	
-	Marge sur fibre : 5 MF Marge sur sel N pour fibre nylon : 7 MF
Gains totaux (III + IV + V)	
25 MF	17 MF

Tableau 66 : Evaluation financière des deux solutions (1)		
Résultats en 1981	Emmenbrücke	Vaulx-en-Velin
CA	3 410,0	3 070,0
Mex	460,0	410,0
Mex/CA	13,5	13,4
Frais financiers	415,0	400,0
RAAPI	45,0	10,0
Résultats cumulés 1977-1981		
Mex	375,0	300,0
Frais financiers	1 545,0	1 511,0
RAAPI	-1 170,0	-1211,0
Investissements	1 014,0	884,0
Δ FRI	302,0	214,0
Contribution financière	-2 486,0	-2 309,0

(1) En millions de francs courants ; les pertes des premières années sont prises en compte

Les hypothèses économiques (1976-1981) retenues sont les suivantes :

- Taux d'inflation : + 8%/an
- Main-d'œuvre : + 10,5%/an
- Matières premières, énergie : + 6,5%/an
- Prix de vente des textiles : + 7,0%/an
- Investissements : + 9%/an
- Les coûts sociaux ne sont pas pris en compte (9)

Les auteurs de l'étude concluent de façon laconique :

- En investissements, la solution d'Emmenbrücke est moins coûteuse de 24 MF.
- En marge d'exploitation, la balance (8 MF) n'est pas favorable en faveur de Vaulx-en-Velin.

Ils poursuivent ainsi : **« Mais la différence n'est pas significative et à la limite des possibilités d'évaluation. On n'a pas pris en compte par exemple le coût social de la fermeture de Vaulx-en-Velin. »**

Il n'a pas été retrouvé de compléments plus affinés à cette étude, alors qu'ils auraient pu aider les décideurs dans leur choix, s'ils étaient indécis.

La décision finale sera de regrouper et développer la production de fils industriels à Emmenbrücke, usine de la Viscose Suisse, tandis que RPT ne produira plus de fils industriels synthétiques en France. La société avait déjà dès 1976 renoncé à la production de fils industriels artificiels.

La conséquence du choix d'Emmenbrücke pour la production de fils industriels sera la fermeture complète du site de Vaulx-en-Velin en 1981. En effet, il était convenu que la fabrication de fil polyamide industriel serait maintenue sur le site jusqu'en 1980 pour assurer le relais commercial avant la mise en service des investissements réalisés à la Viscose Suisse, puis serait arrêtée. De même, on maintenait la fabrication de fil polyester industriel à Vaulx-en-Velin le temps que l'usine d'Emmenbrücke soit prête à prendre le relais pour la fabrication de la même qualité de fil fixé, soit en 1981. Dès lors, la production de fils industriels supprimée à Vaulx-en-Velin, il n'était plus justifié de garder, ou même développer la production de fibre polyamide, comme on l'avait envisagé dans l'étude de février. (10) C'est ainsi que les trois productions existant sur le site disparurent.

Tout l'intérêt de présenter cette étude d'avril 1977 est de montrer que cette décision du transfert de la production de fils industriels synthétiques, prévisible et déjà annoncée à mi-voix en 1976, a été prise par la direction de Rhône-Poulenc, en dépit des conclusions de cette analyse. Comme l'expliquait M. Ph. Tripard, alors membre de la commission, c'est R.Gillet qui avait le pouvoir et qui décidait. (11)

4.2. Les dernières prévisions de ventes et d'investissements du plan de restructuration de RPT pour 1981 sont revues à la baisse

La réflexion des membres de la commission s'est poursuivie durant tout le mois de mars, étudiant à nouveau chaque produit, pour limiter davantage le montant des investissements à engager, ajuster les volumes de production et répartir géographiquement la production entre les usines européennes de la société. La version du 1^{er} avril 1977 se caractérise par des objectifs de ventes chez RPT en 1981 en légère baisse par rapport à ceux de février, et des investissements diminués de 12%. Le changement principal par rapport à l'étude de février concerne l'abandon du développement de la fibre polyamide, en liaison avec la fermeture du site de Vaulx-en-Velin.

Tableau 67 : Comparaison entre les objectifs de ventes en 1981 de Rhône-Poulenc-Textile, calculés entre janvier et avril 1977
(en tonnes)

Produit	Ventes 1976	Objectifs Janvier	Objectifs Février	Objectifs Avril (Variante Emmenbrücke)	Ecart Avril/février	Evolution avril/1976	
						En nombre	En %
Fil pam textile	39 300	45 000	30 000	30 000	0	-9 300	-24
Fil pam tapis	9 600	23 000	23 500	20 000	-3 500	+10 400	+108
Fil pam industriel	4 100	8 000	0	0	0	-4 100	
Fibre pam	11 200	17 000	18 500	4 500	-14 000	-6 700	-60
Fil pes textile	23 400	24 000	18 400	18 400	0	-5 000	-21
Fil pes industriel	2 500	9 000	3 600 (jusqu'en 1980)	0	-3 600	-2 500	
Fibre pes	36 200	62 500	51 500	51 500	0	+15 300	+45
Total	126 300	188 500	145 500 (141 900 en 1980)	124 400	-21 100	-1 900	-1,5

Pam= polyamide ; Pes = polyester

Au total, la production de RPT reculera légèrement dans les cinq ans à venir (-1,5%), par rapport à sa production de 1976, alors qu'en février la commission prévoyait une augmentation de 15% (soit + 19 000 t/an). Or les ventes de 1976 étaient déjà en retrait par rapport à celle des années 1974 ou 1973.

Sur 7 produits vendus en 1976, il n'en restera en 1981 que quatre ayant une certaine importance, dont deux seulement auront un tonnage en progression. Les objectifs de la direction sont donc bien modestes, et la restructuration envisagée très sévère.

Chaque produit sera fabriqué sur un seul site, et le nombre d'usines va donc se réduire à 4 sur le territoire français : Arras, Gauchy, Valence, et une petite fabrication à Givet. Les autres usines de RPT qui sont maintenues d'ici 1981 ont chacune une spécialité : Albi (crin), Bezons (bidim), Colmar (crylor), Grenoble (rayonne), Roanne (fibranne), Tronville-en-Barrois (chlorofibre).

Les usines de la DRAG et de la Viscose Suisse, par contre, verront leurs productions se développer durant la période, comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau 68 : Objectifs de vente en 1981 des sociétés d'Europe de l'ouest de la division textile (en tonnes/an)				
Produit	Ventes en 1976	Objectifs février 1977	Objectifs Avril 1977	Ecart avril/1976
Fil pam textile				
RPT	39 300	30 000	30 000	-9 300
DRAG	12 800	17 300	16 300	+3 500
VS (1)	17 700	19 400	20 200	+2 500
total	69 800	66 700	66 500	-3 300
Fil pam tapis				
RPT	9 600	23 500	20 000	+10 400
DRAG	100	-	-	-
VS	3 700	5 400	5 400	+1 700
total	13 400	28 900	25 400	+12 100
Fil pam industriel				
RPT	4 100	-	-	-4 100
VS	1 900	8 500	7 000	+5 100
total	6 000	8 500	7 000	+1 000
Fibre pam				
RPT	11 200	18 500	4 500	-6 700
DRAG	1 300	1 200	1 200	-100
total	12 500	19 700	5 700	-6 800
Fil pes textile				
RPT	23 400	18 400	18 400	-5 000
DRAG	6 000	10 000	10 000	+4 000
VS	19 600	24 000	26 000	+6 400
total	49 000	52 400	54 400	+5 400
Fil pes industriel				
RPT	2 500	3 600	-	-2 500
VS	1 600	10 000	8 000	+6 400
total	4 100	13 600	8 000	+3 900
Fibre pes				
RPT	36 200	51 500	51 500	+15 300
TOTAL	191 000	241 300	218 500	+27 500
Dont : RPT	126 300	145 500	124 400	-1 900
DRAG	20 200	28 500	27 500	+7 300
VS	44 500	67 300	66 600	+22 100

(1) VS = Viscose Suisse pam = polyamide pes= polyester

La Viscose Suisse recueille 80% de l'augmentation totale de la production de la division prévue d'ici 1981, et tous ses produits sont concernés par la hausse. Seul

RPT a un déficit global de production par rapport à 1976, et ce déficit concerne 5 de ses 7 productions. Cette société produisait 66% des ventes de la division (en EO) en 1976, et n'en produira plus que 57%, tandis que la Viscose Suisse en produira 30,5%. (elle produisait 23,3% en 1976)

Les investissements stratégiques, c'est-à-dire ceux destinés à la modernisation et au développement des sites, sont réévalués en fonction des nouveaux objectifs de ventes fixés, et des fermetures d'usines envisagées.

Tableau 69 : Investissements stratégiques prévus d'ici 1981 (en millions de francs constants 1977)				
Produit	Montant prévu en février	Montant prévu en avril	Ecart avril/février (en nombre) (en %)	
Fil pam textile				
RPT	178	176	-2	
DRAG	124	44	-80	
VS	104	82	-22	
total	406	302	-104	
Fil pam tapis				
RPT	87	41	-46	
DRAG	-	-	-	
VS	24	8	-16	
total	111	49	-62	
Fil pam industriel				
RPT	-	-		
VS	45	18	-27	
total	45	18	-27	
Fibre pam				
RPT	17	-	-17	
DRAG	-	-	-	
total	17	-	-17	
Fil pes textile				
RPT	84	80	-4	
DRAG	23	20	-3	
VS	67	63	-4	
total	174	163	-11	
Fil pes industriel				
RPT	8	-	-8	
VS	120	64	-56	
total	128	64	-64	
Fibre pes				
RPT	125	78	-47	
TOTAL	1 006	674	-332	-33,0
Dont : RPT	499	375	-124	-25,0
DRAG	147	64	-83	-56,5
VS	360	235	-125	-34,7

Les nouveaux objectifs de ventes permettent de diminuer le montant des investissements nécessaires de 33%, soit de 332 MF. Cette somme paraît faible par rapport au coût total de la reconversion de RPT, tel qu'il apparaîtra quelques années plus tard. Mais RP avait à faire face, rappelons-le, au même moment à un déficit dans sa division chimie. Toute économie comptait. Remarquons toutefois que

l'investissement prévu à RPT ne représente que 55,6% de l'investissement total, et que c'est La Viscose Suisse qui a été privilégiée.

A ce total s'ajoutent les investissements concernant les fils artificiels et acryliques, pour 105 MF, et le maintien normal des usines, soit un total général de **1 041 MF**.

Tableau 70 : Investissements stratégiques et de maintien de la Division Textile d'ici 1981 (en millions de francs constants 1977 – Variante Emmenbrücke)				
Produit	RPT	DRAG	Viscose Suisse	Total
Fils synthétiques	375	64	235	674
Fibres acryliques	43	-	-	43
Autres	40	22	-	62
Sous-total	458	86	235	779
Maintien	170	36	56	262
Total général	628	122	291	1041

Les résultats d'exploitation escomptés en 1981 pour le textile en Europe de l'ouest de RP sont conformes à l'objectif d'un MEX/CA de 15%. Ils mettent en évidence, comme on pouvait s'y attendre, un recul du montant du chiffre d'affaires de RPT entre 1976 et 1981 (- 5,2%), tandis que ceux de la DRAG et de la Viscose Suisse sont en augmentation (+ 34% pour chacune des deux sociétés). L'ensemble des trois sociétés verra rétablie sa rentabilité en 1981, avec un chiffre d'affaires en hausse de 9% sur celui de 1976.

Tableau 71 : Résultats d'exploitation à l'horizon 1981 (en millions de francs 1976 – variante Emmenbrücke)				
	RPT	DRAG	Viscose Suisse	Ensemble
Réalisations en 1976				
CA (textile seulement)	2 310,0	502,0	796,0	3 608,0
MEX (non textile compris)	-185,0	+12,0	+25,0	-148,0
MEX/CA en %	-6,8	+2,5	+3,2	-3,7
Objectifs 1981				
CA	2 190,0	675,0	1 070,0	3 935,0
MEX	320,0	82,0	167,0	569,0
MEX/CA en %	+14,6	+12,0	+15,5	+14,5

4.3. Une dernière évaluation des emplois revue à la baisse chez RPT : diminution prévue de 58% des emplois existant en 1976

A la restructuration sévère de la production correspondent des suppressions d'emplois toujours plus importantes. Il s'agit de fermer plus de 8 000 postes de travail. Ph. Tripard, directeur-général de RPT de 1978 à 1983, se souvient d'avoir en cinq ans fermé 7 sites : La Voulte, Vaise, Besançon, Vaulx-en-Velin, Givet, Le Péage-de-Roussillon, Albi. En même temps, il a reclassé ou mis à la retraite près de 9 000 personnes. Ces reclassements ont été rendus possibles avec l'aide de J.Gandois. Celui-ci avait travaillé, lors de la restructuration de la sidérurgie, en accord avec le Fonds National de l'Emploi pour régler les problèmes de mises à la retraite dans cette industrie, et il a prolongé ses relations avec le Fonds pour RPT. Par ailleurs, dit Ph. Tripard, la chimie de Rhône-Poulenc avait gagné beaucoup d'argent, et a permis le reclassement des salariés du textile.

Tableau 72 : Variation des effectifs de RPT entre 1976 et 1981 (variante Emmenbrücke)			
Usines	Effectifs 1976	Effectifs 1981	Ecart 1981/1976
Albi	302	100	-202
Arras	892	1 050	+158
Besançon	2 241	0	-2 241
Bezons	359	80	-279
Colmar	779	600	-179
Gauchy/Möy	572	480	-92
Givet	458	40	-418
Grenoble	731	630	-101
La Voulte	848	0	-848
Lyon-Vaise	2 230	0	-2 230
Roanne	644	650	+6
Tronville-en-Barrois	499	400	-99
Valence	820	680	-140
Vaulx-en-Velin	726	0	-726
Sous-total	12 101	4 710	-7 391
Auxiliaires de production	133	50	-83
Unités centrales	1 939	1 180	-759
Total RPT	14 173	5 940	-8 233
Belle-Etoile	1 928		
Le Péage de Roussillon	500		
Total général	16 601	5 940	-10 661

Rappelons que RPT comptait 22 000 salariés en 1971. Dix ans plus tard, il n'en restera que 27%.

En concordance avec ces baisses d'effectifs, l'étude textile établit la liste des usines qui subsisteront en 1981, avec leur principale activité. Elle respecte le principe d'une production/une usine.

Tableau 73 : Evolution des sites de production de RPT : 1976-1981 (variante Emmenbrücke)		
Usines	Productions 1976	Productions 1981
Albi	Rayonne textile + monofilaments	
Arras	Fil pam textile + fil pam tapis + fibre pam	Fil pam textile + fil pam tapis
Besançon	Fil pam textile + fil pes textile + fibre pes	
Bezons	Fibranne + bidim	
Colmar	Fibre acrylique	Fibre acrylique
Gauchy	Fibre pes	Fibre pes
Givet	Rayonne textile + fibre pam	
Grenoble	Rayonne textile	Rayonne textile
La Voulte	Rayonne HT + fil Bx	
Lyon-Vaise	Fil pam textile	
Roanne	Fibranne	Fibranne
Tronville-en-Barrois	Chlorofibre	Chlorofibre
Valence	Fil pes textile + fibre pes	Fil pes textile + fibre pes
Vaulx-en-Velin	Fil pam industriel + fil pes industriel + fibre pam	
Total : usines textiles	14	7
Ateliers		
Moÿ	Maille	Maille
Sedan	Bidim	Bidim
Albi		Monofilaments
Bezons		Bidim
Givet		Fibre pam
Total Ateliers	2	5
Le Péage de Roussillon *	Intermédiaires + fil acétate	Intermédiaires
Belle-Etoile *	Intermédiaires + polynosiques pam et pes	Intermédiaires + polynosiques pam et pes

Pam = polyamide nylon Pes = polyester

* ces deux usines sont gérées à partir de 1977 par la division pétrochimie de Rhône-Poulenc-Industries

Ainsi s'achève l'étude textile, la commission ayant remis son dernier rapport en avril à la direction de Rhône-Poulenc. Dès lors celle-ci prépare un plan de restructuration qui est le reflet de l'étude textile. A la réunion du conseil d'administration de RPT du 22 juin 1977, on annonce une perte d'exploitation de 126 MF pour 1977 contre 59,6 MF en 1976 à la même date. Les frais financiers s'alourdissent. J.Gandois déclare « qu'il y a des limites à la solidarité de RP SA vis-à-vis du textile. On ne peut plus accepter de tels déficits, des mesures doivent être prises pour renverser la situation. » . Un projet de restructuration du textile « pour restaurer la compétitivité de l'entreprise » est présenté en juin aux syndicats, et au Comité Central d'Entreprise. Le 21 septembre, à la réunion du conseil d'administration et à la réunion de l'Assemblée Générale Extraordinaire qui ont lieu le même jour, J.Gandois annonce qu'il faut établir un nouveau plan, et que la perte prévisible au 31 décembre 1977 sera de 700 MF. Des mesures sont annoncées :

- Vaise : arrêt des mono filaments ;
- Albi : arrêt prévisible de la filature de rayonne en août 1978 ;
- Besançon : arrêt de la fibre polyester à partir de juin 1979

Le 20 décembre 1977 le conseil d'administration de RPT adopte le plan textile qui est soumis pour consultation au comité central d'entreprise le même jour. Par ce plan, « Rhône-Poulenc entend rester dans le textile, qui en dépit de ses difficultés actuelles, demeure une activité de base et d'intérêt national » (12) Le plan entre en vigueur dès le 1^{er} janvier 1978. Il avait été auparavant approuvé par les Pouvoirs Publics. (13)

5. Le plan textile en décembre 1977: présentation et premières mesures d'application

5.1. Une nouvelle direction pour RPT

Une nouvelle organisation de RPT est aussitôt mise en place après l'annonce du plan de restructuration. Le conseil d'administration est modifié. (14) A. Diehl en devient président, chargé particulièrement du développement des textiles synthétiques. Ph. Tripart est nommé directeur-général responsable des activités à maintenir et des sites à reconvertir. RPT reste responsable de ses trois filiales françaises : Chavanoz, Godde-Bedin, et Sodetal. La division textile est supprimée : les filiales européennes textiles (DRAG, Viscose Suisse, et SAFA) dépendent directement de la direction générale du groupe. Un comité de coordination technique et commercial est créé, dont la présidence est assurée par J. Gandois. Celui-ci, en tant que membre du comité exécutif, supervise directement RPT et les filiales textiles.

Un nouveau comité exécutif est créé, dont font partie : A. Diehl, J. Gandois, Ph. Tripart, Charrin, Cornillat, Lachaussée, Vourlat.

Il est décidé de transférer les services centraux de la société. Les uns, devant rester en Région parisienne, seront installés à la Défense en mai 1978, les autres (les services administratifs de RPT) reviendront dans leur ville d'origine, à Lyon, en décembre 1979.

5.2. Les usines réparties en trois ensembles

Le plan textile dévoilé le 20 décembre répond à l'objectif de consolider l'avenir de RPT. « Le groupe RPT s'est constitué progressivement par le regroupement successif de différentes sociétés. Les conséquences en sont la dispersion des sites, une taille des unités de production et une structure incompatibles avec les exigences actuelles de la technologie et de l'action commerciale. » (15) La nouvelle stratégie du

groupe est explicitée. Pour assurer l'avenir de la société, un certain nombre de conditions doivent être réunies : des usines compétitives par rapport aux concurrents européens ; des techniques de production et une qualité des produits capables de répondre à l'attente d'une clientèle exigeante ; la concentration, voire le développement, des moyens sur les produits pour lesquels le marché européen restera important en raison de la compétitivité de l'industrie de transformation aval ; un engagement limité, voire un désengagement, dans les secteurs où les perspectives sont moins bonnes.

Des choix sont donc à faire entre les sites qui doivent être modernisés et ceux qui appellent une reconversion. Il est spécifié que les investissements de modernisation et les opérations de reconversion nécessiteront plusieurs années pour être menés à bien.

Cette stratégie conduit à répartir les usines en trois ensembles ayant chacun une politique différente :

- Un ensemble très compétitif : il sera l'axe autour duquel se construira l'avenir de RPT. Ses moyens se concentrent sur 3 produits, le fil nylon textile, et le fil nylon tapis ; la fibre polyester et la fibre nylon ; le fil polyester textile. Des investissements seront lancés sur les trois usines d'Arras, Gauchy et Valence, dotant ces usines de l'outil de production le plus moderne et le plus performant. Sa réalisation s'étalera sur trois ans. L'ensemble sera complété par deux ateliers spécialisés : la production de non-tissé Bidim à Bezons, et celle de mono filaments à Albi.
- Un ensemble d'activités à maintenir : il regroupe les activités dont l'exploitation, sans investissements importants, sera économiquement viable, au moins quelques années. Il comprend la rayonne textile qui sera regroupée à Grenoble, au fur et à mesure que les autres ateliers seront arrêtés ; la fibranne déjà regroupée à Roanne ; la chlorofibre à Tronville, l'acrylique à Colmar, et l'atelier de tricotage de Moÿ.
- Des sites à reconvertir, dont les activités sont à remettre en cause soit en raison de la nature des produits fabriqués, soit à cause de l'impossibilité de moderniser efficacement leur outil de production. Il s'agit de Lyon-Vaise, Vaulx-en-Velin, Besançon, Givet et La Voulte. Le groupe aura le souci prioritaire de reclasser les personnes concernées, et de créer des activités nouvelles sur les sites. Le plan de reconversion obéira aux principes suivants : pas de licenciement sans qu'une offre de reclassement n'ait été faite à chacun ; étalement du plan de reconversion sur plusieurs années afin que la recherche de nouvelles activités puisse s'effectuer ; apport à la SOPRAN (Société de promotion et de recherche des activités nouvelles) de nouveaux moyens financiers importants lui permettant de provoquer l'implantation d'entreprises sur les sites à reconvertir (son capital sera porté de 1 MF actuellement à 100 MF) ; enfin, poursuite de la politique de cessation anticipée d'activité et de mutation à l'intérieur du groupe

- Au total, il s'agira de reconverter environ 6 000 personnes sur une durée de 4 ans. « La volonté du groupe d'assurer le reclassement des hommes et de maintenir l'activité des régions en cause, l'ampleur des moyens prévus à cet effet, l'aide attendue des Pouvoirs Publics, doivent permettre d'atteindre cet objectif et d'atténuer au maximum les conséquences sur le plan humain, social et économique d'une telle opération. » (16)

5.3. Le reclassement du personnel : des charges financières lourdes pour RPT

Devant l'ampleur de la restructuration, RPT est contraint de revoir et préciser la politique sociale qu'il va mettre en œuvre pour appliquer le plan textile. L'absence de licenciements collectifs est à nouveau annoncée et sera appliquée. A chaque personne perdant son emploi, la société proposera un ou deux postes de remplacement.

Deux notes retrouvées dans les Archives de la société permettent de connaître de façon un peu détaillée le programme social conçu pour accompagner l'application du plan textile, et les modes de financement du reclassement du personnel. (17)

Le programme général reprend les orientations prises les années précédentes :

- Pour tous les établissements de RPT, jusqu'à fin 1980, la cessation d'activités a lieu à 56 ans et 8 mois ;
- Le départ anticipé à 55 ans s'appliquera à certaines catégories de personnel (femmes, handicapés..)
- L'application de la cessation d'activités à 60 ans dans le reste du groupe entraînera des mutations internes au groupe
- Le reclassement à l'extérieur du groupe se fera soit dans des entreprises existantes, soit à l'occasion de création d'usines nouvelles
- On renforcera les mesures d'incitations spéciales au départ volontaire.

Des mesures complémentaires ont été retenues :

- Il est prévu la création d'activités nouvelles sur des sites nouveaux, soit par le groupe soit avec l'aide du groupe et des Pouvoirs Publics.
- On intensifiera l'effort de formation pour une reconversion interne ou externe du personnel.
- On recherchera des mesures individuelles compensant les pertes de salaire en cas de changement d'emploi.

Une aide est demandée au ministère du Travail. Le personnel de RPT bénéficiera de mesures déjà prévues par le ministère. Certaines sont des dispositions à caractère réglementaire : il s'agit des cessations anticipées d'activité

selon les modalités permettant l'intervention des mesures de préretraite (licenciement pour motif économique)

D'autres sont des dispositions à caractère conventionnel :

- Il y a une possibilité d'accès à des formations professionnelles complémentaires en cas de reconversion. Des conventions sont à établir avec les services du ministère du Travail
- Une convention d'allocation temporaire dégressive est allouée par le Fonds National pour l'Emploi. Elle concerne les personnes reclassées hors du groupe à des salaires inférieurs à ceux qu'elles touchaient ; les garanties offertes ne seront pas inférieures à celles prévues par l'Allocation supplémentaire d'Attente versée en cas de licenciement économique
- Il sera appliqué les dispositions de la Convention collective nationale des Textiles Artificiels et Synthétiques sur les mutations internes
- Le groupe a prévu d'examiner avec les organisations syndicales les modalités pratiques de prise en charge des contraintes liées aux mutations géographiques (quand un changement de résidence n'est pas accepté par un salarié)

Des dispositions nouvelles sont à l'étude. Sur certains sites, on aura recours à la cessation d'activité anticipée à 55 ans, parfois en-dessous, et à recourir à des actions de formation spécialisée pour la reconversion.

Des précisions sur le régime de préretraite en vigueur chez RPT sont apportées:

- *Principes* : le régime de préretraite à l'initiative de l'employeur concerne le personnel cessant son activité à l'initiative de l'employeur à partir de 60 ans dans le cadre de l'application du protocole d'accord n°2 annexé au règlement de la Caisse Textile ; il concerne aussi le personnel licencié à l'âge de 56 ans et 8 mois avec garantie par la société de l'extension des dispositions prévues par le protocole d'accord n°2.

Sur le plan juridique :

- La mise en préretraite à l'initiative de l'employeur a pour conséquence la rupture du contrat de travail du fait de l'employeur à l'expiration du délai de préavis de 2 mois et le versement de l'indemnité de licenciement ;
- L'application des dispositions prévues par l'application ou l'extension du protocole d'accord n°2 est subordonnée à l'inscription de l'intéressé comme demandeur d'emploi à la date de cessation d'activité ; et au respect par l'intéressé des conditions déterminant l'ouverture et le maintien des droits à l'aide publique et à l'intervention des Assedic.

- *Modalités* : le total des ressources garanties par la société pendant la période comprise entre la date de départ et la date anniversaire de 65 ans est égal à la somme de
 - o 75% du salaire T (très proche du dernier salaire d'activité) à multiplier par le nombre d'années de préretraite
 - o et du montant de la gratification de fin de service qui serait versée à l'âge de 65 ans.

Cette garantie est assurée par le versement de l'indemnité de licenciement à la date du départ, et par une allocation complémentaire versée par la société lorsque le total des versements assurés par l'aide publique et l'Assedic est inférieur à la garantie annuelle.

Dans le cas des départs à 56 ans et 8 mois, l'intéressé perçoit dans les conditions actuelles et en qualité de demandeur d'emploi : entre 56 ans et 8 mois et 60 ans : une allocation d'aide publique à laquelle s'ajoute pendant la 1^{ère} année une allocation supplémentaire d'attente, le total représentant 90% des derniers appointements normaux bruts d'activité. A l'issue de cette 1^{ère} année, et jusqu'à 60 ans, l'intéressé perçoit une allocation versée par les Assedic se montant à 35%, complétée à 75% du salaire d'activité par RPT.

Entre 60 et 65 ans, il perçoit une allocation versée par l'Assedic d'un montant égal à 70% du salaire antérieur, complétée à 75% du salaire d'activité par RPT. La garantie RPT est augmentée de 15% par enfant à charge.

A l'âge de 65 ans, c'est le passage à la retraite normale. La Caisse Textile prend en charge le préretraité ; et on liquide la pension vieillesse de la Sécurité Sociale et des retraites des régimes complémentaires CIPS-CIPC.

Le montant annuel des ressources garanties par la Caisse Textile à partir de 65 ans est calculé en prenant compte de l'ancienneté que l'intéressé aurait acquise s'il avait travaillé jusqu'à l'âge de 65 ans. Enfin, s'ajoutent au montant de cette garantie, la fraction des pensions de la Sécurité Sociale et des régimes complémentaires correspondant à une activité hors Société et les majorations personnelles éventuelles attribuées par ces régimes.

Pour atteindre ses objectifs de réduction d'effectifs, RPT abaissera en septembre 1979 l'âge de la préretraite à 55 ans et 1 mois. A partir de janvier 1981, les congés de fin de carrière se prendront à 50 ans et 53 ans.

Ces précisions montrent ainsi les parts respectives de l'aide publique et de RPT dans les rémunérations garanties au personnel mis en cessation d'activité. Ces garanties sont généreuses et décidées par RP, en partie, comme on l'a vu, pour ne pas ternir son image de marque, ce qui pouvait nuire au secteur de la chimie. Elles pèseront lourdement sur le bilan financier de la société.

6. Evolution de RPT de 1978 à 1982

Rhône-Poulenc va connaître de grands changements au niveau de la direction au cours de cette période de 5 ans. Fin juin 1979, on annonce lors de la réunion du conseil d'administration que M. Renaud Gillet est atteint par la limite d'âge. Il est remplacé par M. J. Gandois. Les difficultés de RPT peuvent être une cause du départ de R. Gillet.

En 1982, interviendra un changement d'envergure, la nationalisation de Rhône-Poulenc. Elle entraînera la démission de J. Gandois et son remplacement par M. Le Floch-Prigent qui devient président de Rhône-Poulenc SA. Celui-ci affirmera tout de suite sa volonté de continuer à développer l'activité textile française.

Les fermetures d'usines vont se réaliser les unes après les autres : en 1979, la filature d'acétate du Péage-de-Roussillon, et la filature de viscose d'Albi, fin 1980 les usines de Lyon-Vaise et Vaulx-en-Velin, en 1982 les sites de Besançon et de La Voulte. En septembre 1982 est annoncée la fermeture de l'usine de fibranne de Roanne fin 1983. Restent en activité en 1982, comme prévu au plan textile, les usines d'Arras, Gauchy et Valence, ainsi que les ateliers d'Albi (mono filaments), Bezons (bidim), Givet (fibre nylon), Moÿ (maille), les usines de Colmar(acrylique), Tronville-en-Barrois (chlorofibre), et Grenoble (rayonne).

Nous ne connaissons pas le niveau de la production de RPT pendant cette période.

Les effectifs : leur nombre va suivre le rythme des fermetures d'usines.

Tableau 74 : Evolution des effectifs de RPT : 1970-1981		
Année	Effectifs	Ecart
1970	23 031	
1974	20 111	-2 920
1975	18 703	-1 408
1976	16 703	-2 000
1977	13 252	-3 451*
1978	11 830	-1 422
1979	11 272	-558
1980	nc	nc
1981	8 200	-3 072 (en 2 ans)
Total		-14 831* (depuis 1970)

* dont 2 000 personnes relevant des usines de Belle-Etoile et Péage-de-Roussillon transférées à la division pétrochimie

Les effectifs sont réduits de l'ordre de 1 400 personnes/an de 1975 à 1981, ce qui représente la suppression de **8 503** emplois, hors usines chimiques de Belle-Etoile et Péage de Roussillon. Les deux usines de Besançon et La Voulte sont encore en activité pour un an.

A l'aval des filatures de fils artificiels et synthétiques, RPT a trois filiales gérant une douzaine d'usines : Chavanoz, Godde-Bedin et Sodetal. Puis RPT crée de petites sociétés destinées à garantir, pendant quelque temps, l'emploi des derniers salariés des filatures condamnées : en 1977, ce seront les Ateliers de Travail de Péage-de-Roussillon ; en 1980, Transfotex à Lyon-Vaise et à Vaulx-en-Velin ; en 1982 la Société Voultaise de Transformé Industriel (SOVOUTRI). « Il en résulte qu'en 1980, 3 950 personnes travaillent dans 19 établissements gérés par six sociétés filiales : Chavanoz, Godde-Bedin, Sodetal, Filés de Fourmies, Transfotex, Sovoutri. » (18)

Les réductions massives et continues de personnel se sont faites, certes avec des grèves, mais jamais de façon dramatique et musclée avec de longues occupations d'usines, comme cela avait été le cas au Péage-de-Roussillon. Les licenciements collectifs ont été évités dans chaque cas de fermeture. Il fut proposé, comme annoncé au départ, à chaque intéressé un sinon deux postes de remplacement, et les dispositions sociales prévues furent appliquées.

RP a eu également le souci des intérêts des collectivités locales sur le territoire desquelles des usines ont été fermées. Le transfert à Lyon depuis Paris des services centraux de RPT avait pour but de procurer de nouveaux emplois à l'agglomération lyonnaise lourdement touchée par les fermetures des usines textiles du groupe. Il en fut de même dans de plus petites communes, où RP ne voulait pas créer de « désert d'emplois ». Les fermetures ont souvent suivi le rythme de création de nouvelles entreprises offrant des emplois à la population.

L'objectif de RP était également de ne pas laisser derrière elle des friches industrielles. La société s'est ainsi efforcée de trouver des solutions pour chacun de ses sites. Deux structures furent chargées de ces questions, le Service du Domaine propre à RP, ainsi que sa société SOPRAN. Depuis 1981, le Service du Domaine dispose d'un budget spécial d'investissements pour des travaux de réhabilitation ou d'entretien.

Les sites réutilisés sont de deux sortes ; les uns sont mixtes, c'est-à-dire que RP a maintenu une ou plusieurs activités sur une partie du site, le reste étant occupé par des activités n'appartenant pas à RP. On peut citer les anciennes filatures de Vénissieux, Bezons, Albi, Besançon ou Colmar qui répondent à ces cas. (19) A Vénissieux fut installé par RP un centre de recherche et de documentation sur les textiles employant 216 personnes en 1989, et le reste du terrain de la filature fait partie d'un parc d'activités. A Albi, le groupe maintient, à côté de son usine de mono-filaments un atelier de conditionnement des produits de sa filiale Xylochimie, et a vendu à un groupe étranger son usine de disquettes, ex filiale de Rhône-Poulenc Système. A Colmar, le groupe a installé un atelier de non-tissé et un autre de fabrication de Kermel, une fibre non-feu. Enfin une filiale de Courtaulds a monté une affaire de mécanique et un atelier de non-tissé à côté de ces sociétés. A Besançon, deux filiales du groupe occupent une petite partie du site : la société Rhodiaval fabriquant du matériel de laboratoire et la SAM, société d'archivage et de

magasinage. SOPRAN y a attiré également quelques entreprises de moyenne importance. A La Voulte, RP a utilisé les anciens bâtiments de l'usine pour y installer une filiale qui a permis de sauvegarder l'emploi des derniers salariés de la filature. Cette entreprise ayant bien marché, fut vendue plus tard par le groupe, qui avait ainsi réussi à fixer près de 300 emplois sur place. A Roanne, la reconversion fut plus coûteuse : après la démolition de l'usine de fibranne, fut construite une nouvelle usine pour le groupe Boussac qui a installé une production d'hygiène-plat de très haute productivité.

Le Service du Domaine de RP a pris en charge les autres sites, ceux dont RPT s'est complètement retiré. Ce fut le cas de Vaise et Vaulx-en-Velin en région lyonnaise. Deux opérations ont transformé complètement le Centre de Gorge-de-Loup et les terrains des anciennes usines d'acétate et de nylon de Vaise. (cf. chapitre 5, ci-dessous)

La reconversion des sites abandonnés par RPT a permis à la société de tenir ses engagements vis-à-vis du personnel et des collectivités territoriales. Elle représente une action tout-à-fait nouvelle pour l'époque. RPT a pris en charge tous ses employés perdant leur emploi, et a réussi le plus souvent à maintenir ou créer des emplois, au moins à court terme, sur les sites qu'elle quittait. Elle a voulu être irréprochable.

Les résultats économiques du plan textile ont-ils été satisfaisants ?

L'objectif du plan textile était de retrouver un bilan positif dans les quatre années suivant sa mise en application. Cet objectif n'a pas été atteint.

Tableau 75 : Bilans de RPT de 1975 à 1980	
Année	Pertes d'exploitation (en millions de francs actualisés 1980)
1975	-1 214
1976	-869
1977	-967
1978	-648
1979	-572
1980	-859
Total des pertes 1975-1980	-5 129
Total des pertes 1978-1980	-2 079

On voit un net ralentissement des pertes d'exploitation à partir de 1978, mais il faut constater encore 2 milliards de francs de pertes pour les trois années concernées par le Plan. Néanmoins, un point positif est observé : la société détient à nouveau 37% du marché français.

Peut-on incriminer un retard des investissements prévus par le plan, pour expliquer les mauvais résultats économiques ? Il ne semble pas. En mars 1989, le conseil d'administration note que 580 MF d'investissements stratégiques ont été engagés pour 1978, et que 180,5 MF sont prévus pour 1979, soit plus que le plan ne l'avait envisagé. En septembre, ce dernier chiffre sera revu à la baisse, et c'est un total de 742 MF pour les deux années qui sera retenu. (580 MF + 162 MF)

Le redressement de RPT est dans une phase critique, est-il indiqué dans le compte-rendu de la réunion du conseil de mars 1979. « Nos charges financières et notre endettement cumulé sont lourds ; la concurrence étrangère (Italie, Grèce, Espagne) est plus forte que prévue ; la hausse du coût des matières premières nous oblige à augmenter nos prix de vente puisque nous avons des exercices négatifs depuis 4 ans. » En janvier 1981, quand tombent les mauvais résultats de l'année qui vient de s'achever, le conseil constate l'aggravation de la crise textile. En effet, RPT est dans la situation où elle porte encore le poids des usines vétustes (Vaise, Vaulx-en-Velin, Besançon) alors que les usines neuves sont seulement au stade du démarrage (Gauchy, Valence, Arras). Il est plus long que prévu de fermer des usines, et d'en moderniser ou réorienter d'autres. RPT paie à ce moment-là le coût de la dispersion géographique des usines, et de la répartition « absurde » des ateliers de fabrication sur les différents sites. Un même produit est fabriqué sur plusieurs sites. Par ailleurs, on laisse subsister des ateliers pour ne pas fermer un site, ce qui créerait un problème d'emploi dans la région. RP ne veut pas ternir son image ; mais cela est très coûteux.

En même temps, l'avenir de quatre usines apparaît incertain aux membres du conseil : il s'agit du devenir de la chlorofibre à Tronville-en-Barrois, de celui de la rayonne à Grenoble où il est envisagé de réduire la production ; et de la fibranne qui semble ne plus avoir d'avenir du tout ; on pense à fermer l'usine de Roanne ; l'usine de Colmar, enfin, a un problème de taille, de dimension, pour la production de la fibre acrylique, et il est question de réduire son activité. Il faudrait y fabriquer des produits nouveaux, et pour cela il aurait fallu investir davantage dans la recherche.

La conjoncture n'est pas favorable à RPT. Le conseil observe une croissance des importations de produits textiles, provenant des pays industrialisés (+36%) plus que des pays en développement (+28%). Il note que l'AMF ne résoudra pas l'essentiel du problème, et remarque la forte progression de l'Italie (+39%) qui fait preuve de beaucoup de créativité. Le temps de la production de masse est passé, les entreprises doivent s'adapter à un marché plus sensible aux effets de la mode, plus innovant et créatif.

Les pertes continues de RPT obligent la société à emprunter, et Rhône-Poulenc SA apporte une aide essentielle. En septembre 1979, l'avance à court terme du groupe est de 880 MF contre 435 MF au 31 décembre 1978. RP apporte en 1979 500 MF environ d'aide à RPT. Lors du Conseil du 20 janvier 1981, J. Gandois rappelle que RPT a reçu de RPSA 3 900 MF en 4 ans. La crise textile de RPT aura coûté à RP au moins 6 milliards de francs.

Face à cette situation très difficile, J. Gandois décide de l'éclatement de la société, qui est annoncé lors du conseil de janvier 1981. « C'est cela ou le dépôt de bilan ». On constitue un ensemble très moderne et compétitif, rassemblant la production de nylon et polyester. Il est formé des usines d'Arras, Gauchy, et Valence ainsi que des ateliers de Bezons et Albi, soit 2 600 personnes. A. Diehl en est le président. Un deuxième ensemble correspond à l'unité de chlorofibre de Tronville-en-Barrois, dirigée par M. Lachaussée. M. Charrin est chargé de l'unité de rayonne TO de Grenoble (900 personnes), et de l'atelier de Givet, pour quelques années, puisqu'à terme il doit être fermé. Le dernier ensemble est formé de ce qui reste à Colmar et de l'usine en sursis de Roanne.

En mars 1981, cinq sociétés sont créées :

- Rhône-Poulenc Fibres, qui regroupe le nylon et le polyester ;
- Rhovyl, qui gère l'usine de Tronville-en-Barrois ;
- Cellatex, qui prend en charge les usines de Grenoble et l'atelier de Givet ; ces trois sociétés deviennent des filiales de RPT.
- Transfotex de Vaulx-en-Velin, produisant des transformés textiles, devient une filiale de Cellatex ;
- Les Ateliers de Précisions du Moulin à Vent à Vénissieux, (APMV) qui regroupe des activités mécaniques et la fabrication de filières, devient une filiale de RPFibres.
- RPT gère les activités restantes : acrylique, fibranne, fils industriels, les sites en cours d'arrêt, et les coûts sociaux.

A la fin de l'année 1981, les résultats économiques sont un peu meilleurs. A RPFibres on observe un redressement de la situation et des résultats de la marge d'exploitation proches de zéro. A Cellatex, des grèves ont compromis les résultats ; chez Rhovyl, on constate une mévente et un léger déficit en 1981 ; RPT a de mauvais résultats.

Un deuxième point est fait en septembre 1982 : RPFibres a une marge d'exploitation en amélioration mais encore négative ; Cellatex également ; Rhovyl est en cours de redressement, les prévisions pour RPT sont pessimistes.

Fin novembre 1983, nouveau point de la situation : pour RPFibres, fin septembre, le résultat avant impôt est positif ; Cellatex démarre un plan de restructuration ; Rhovyl a un résultat nul en 1983 ; seul RPT n'améliore pas ses résultats, sa marge départ usine est négative.

Il faudra attendre 1988 pour que l'ensemble du textile de RP dégage un bénéfice : 8 MF contre un dernier déficit en 1987 de 307 MF. (20) La production, 136 156 tonnes livrées en 1988, se répartit pour 80% en fils et fibres de polyamide et polyester ; le non-tissé de polyester s'est fortement développé et en représente 11% ; la chlorofibre 4% et la viscose 3,7%. Les unités de production sont toujours Arras (1 100 personnes), approvisionnée en sel N par Chalampé et Belle-Etoile, fabriquant du fil polyamide en titres fins pour le textile, et du fil tapis

pour l'ameublement ; Valence (740 personnes) produisant du fil textile polyester et de la fibre polyamide, grâce à l'approvisionnement en intermédiaires par Belle-Etoile ; Gauchy (235 personnes) est spécialisée dans la fibre polyester et reste compétitive malgré la forte concurrence ; Tronville-en-Barrois (236 personnes) fait encore de la chlorofibre, Givet (166 personnes) de la rayonne, Albi des mono-filaments (114 personnes) sans oublier les ateliers de non-tissés de Bezons et Colmar. A l'aval des filatures on compte encore une petite usine de teinture en fil à Hières-sur-Amby et un établissement d'ourdissage à Arches.

La production totale a diminué en 1988 de 50% par rapport aux années 1973-1974. Les effectifs sont tombés à 4 080 en 1988, et seront de 3 800 en 1989. Leur nombre aura ainsi diminué de 80% par rapport à 1973.

Ainsi s'achève, en 1988, la période la plus périlleuse et la plus coûteuse de l'application du plan textile. (cf. annexes 8 et 9 : le secteur textile de RP en 1978, et le secteur textile de RP en Rhône-Alpes en 1986)

7. Conclusion

Le plan textile a essayé de sauver ce qui pouvait l'être de l'ex-florissante société Rhodiaceta, créatrice de l'industrie du fil d'acétate et de l'industrie du fil de nylon, en France. Il constitue, par ses conséquences, *un drame industriel, un drame économique, autant qu'un drame social*. Trente ans plus tard, les anciens acteurs, cadres ou employés, ingénieurs, agents de maîtrise ou ouvriers, sont encore sous le choc psychologique d'avoir vu disparaître en quelques années la majeure partie de leur société : ils avaient participé à sa création grâce à leurs recherches et à leur savoir-faire inventé au fur et à mesure des fabrications mises en route, permis son développement magnifique, son essor reconnu autant en France qu'à l'étranger. Ils ont assisté impuissants à sa chute.

L'importance de ce drame se mesure en quelques chiffres : il faudra 10 ans après la mise en application du plan textile pour que RPT renoue avec les bénéfices. En 1988, la production a diminué de moitié par rapport à 1973-1974, les effectifs ont diminué de 80% par rapport à la même date (-14 000 emplois), le nombre de produits textiles synthétiques fabriqués sont passés de 7 à 4, le nombre d'usines est tombé de 14 en 1976 à 6 en 1982. Le cumul des pertes d'exploitation se monte à 5,1 MMF de 1975 à 1980. Le bilan financier du plan textile se révélera extrêmement coûteux.

RPT a cependant sauvé ses productions en fil polyamide et en fil et fibre polyester, dont il assure 37% de la consommation française.

Les études préalables au plan textile montrent que RPT avait accumulé un retard technique important sur ses concurrents européens. Trop de ses usines étaient anciennes, peu performantes, dispersées géographiquement, et leur niveau de productivité nettement inférieur à celui des concurrents. Elles indiquent aussi les atouts de RPT : sa taille, la diversité de ses productions, son intégration amont sur

les matières premières, spécialement pour le nylon, son implantation européenne. Elles font apparaître le fait que l'industrie des textiles synthétiques a changé de nature en 1977: alors qu'à son origine, elle avait des rentabilités supérieures à 10%, en 1985 on ne pourra espérer qu'une rentabilité de 5% avant impôts.

L'évolution des études préalables nous apprend qu'en février 1977 les membres de la commission avaient établi un plan de restructuration qui leur semblait rentable économiquement, sous réserve d'investissements ambitieux. Ils ont tenu compte des demandes de la commission Davignon et baissé le montant des capacités de production des usines. Ils ont pris en compte l'abandon des fils industriels, des fils polyamides où la société n'était pas performante, mais aussi des fils industriels polyesters. Pour ceux-là, ils n'étaient pas convaincus de l'utilité économique de déplacer la production en Suisse, et ont considéré qu'il s'agissait d'un abandon de Vaulx-en-Velin au profit de la Viscose suisse. Ils demandaient 1 MMF d'investissement, et pensaient réduire les effectifs de 7 700 personnes.

L'étude d'avril indique qu'il leur fut demandé de faire encore des prévisions à la baisse : des objectifs de vente en diminution pour le fil polyamide tapis, et la suppression de la fabrication de fibre polyamide ; ainsi que des investissements encore réduits, passant de 1 MMF à 674 MF pour les synthétiques. Tout ceci entraînant des suppressions d'emplois de l'ordre de 8 200. Ces dernières conclusions ne sont le fait ni des ingénieurs de la division textile, ni semble-t-il, des membres de la commission, mais d'une volonté de la direction de RP.

Le plan textile a engagé une rupture des liens qui avaient été si forts entre Rhodiaceta, le groupe RP et la région lyonnaise, elle qui avait vu sa création et son développement. Comme l'explique J. Bonnet « le plan de récession textile, en 1977, était un premier signe de relâchement du lien entre l'entreprise et le territoire régional » (21)... même si la direction de RP a donné des gages à la région lyonnaise en relocalisant la direction administrative du textile à Lyon, après la mise en place du plan de 1977.

On peut aussi considérer que la direction de RP, en choisissant d'investir en Suisse plutôt qu'à l'usine de Villeurbanne, dans les pays émergents plutôt qu'en France, a fait à cette date un premier pas vers la dissolution du couple nation-entreprise. Premier pas menant, dit J. Bonnet, à partir de 1996 à un « bouleversement de style de management de la firme, lorsqu'une logique financière dominante a transformé la société en entreprise-dividende, exposée aux réalités d'une économie mondialisée. » (21) Le plan textile est une étape essentielle dans la transformation de Rhône-Poulenc. Il correspond pour le groupe à un désengagement du textile en France, autant que faire se peut.

Notes

- (1) Igor Landau, Jean Descorps et Didier Pineau-Valencienne.
- (2) L'auteur fait allusion à la situation politique de la France qui va connaître des élections législatives en 1978. Si la Gauche gagne les élections, comme les sondages le suggèrent, les nationalisations prévues par le Programme Commun de la Gauche risquent de s'appliquer à Rhône-Poulenc. R.Gillet s'en inquiétait et avait pris position face aux nationalisations : « Il est certain que le Programme Commun, avec ses nouvelles nationalisations couvrant un ensemble aussi important de structures industrielles et financières, ne pourra s'accommoder des contraintes de l'économie de marché, ni des réalités industrielles qu'elle comporte. La nationalisation débouchera sans aucun doute sur une étatisation, sur une planification centralisatrice de l'ensemble de nos activités. » disait-il. Cf. E. Barral « Rhône-Poulenc : Des molécules au Capital » p. 107
- (3) Renseignements donnés par M. Philippe Tripard lors d'un entretien à Paris, le 04 avril 2012. Ingénieur de l'Ecole des mines, Ph. Tripard est entré à Rhône-Poulenc en 1955. Il fut successivement directeur-général-adjoint de la division chimie fine, puis directeur-général de Rhône-Poulenc-Textile de 1978 à 1983. Assurant l'application du Plan textile, il fut en charge, en particulier, des départs de près de 9 000 salariés de Rhône-Poulenc-Textile. Il devint par la suite directeur-général de la division chimie de base de Rhône-Poulenc et président de l'Union des usines chimiques.
- (4) Renseignements donnés par M. Vourlat, ancien directeur de Rhône-Poulenc-Textile, chargé du polyester, lors d'un entretien en région lyonnaise le 27 avril 2012
- (5) A ces 4 fermetures, il faut ajouter celle de l'atelier « Crin » ou « mono-filaments » de Vaise transféré à Albi
- (6) D'après l'entretien avec M. Ph. Tripard du 04/04/2012
- (7) L'objectif est de réaliser une MEX/CA de 15%, alors qu'elle est en 1976 de - 23% pour RPT et de -18% pour la Viscose Suisse
- (8) L'objectif est d'obtenir une MEX/CA supérieure à 25%, alors qu'elle est de - 35% pour RPT, et de -10% pour la Viscose Suisse

- (9) En complément de ces tableaux, on peut ajouter ces autres données économiques faisant partie de l' « Etude Textile » :

Tableau 76 : Emplois/ Ressources (en millions de francs constants)					
Variante 1 : Emmenbrücke					
	1977	1978	1979	1980	1981
Investissements	120	226	242	243	183
Δ FRI	74	57	57	57	57
Frais financiers	190	250	313	374	418
Marge d'exploitation	-215	-100	0	+ 230	+ 460
Variation de l'endettement	599	633	612	444	198
Variante 2 : Vaulx-en-Velin					
Investissements	120	201	207	173	183
Δ FRI	74	35	35	35	35
Frais financiers	190	250	308	363	400
Marge d'exploitation	-215	-100	0	205	410
Variation de l'endettement	599	586	550	366	208

- (10) La fabrication de fibre polyamide était dispersée entre quatre sites différents en France en 1976 : à Arras (4 400 t/an) et Valence (1 200 t/an), où il était prévu de l'arrêter, à Givet pour 3 400 t/an, et Vaulx-en-Velin pour 1 700 t/an. Seul le site de Givet sera gardé par le Plan Textile
- (11) D'après l'entretien avec M. Ph. Tripard du 04/04/2012
- (12) *Rhône-Poulenc Actualités* décembre 1977 p.1
- (13) Laferrère (M.), 1992 *Rhône-Poulenc face à la crise textile* Problèmes de géographie des textiles 6 5-29
- (14) Il est désormais constitué de : A. Diehl, président, Administrateurs : R. Gillet président de RP SA, J. Gandois, vice-président, directeur-général de RP SA, Mrs Bechert, Decaure, Jubert, Landau, Pineau-Valencienne, Sievers, Tripard.
- (15) *Rhône-Poulenc-Actualités*, op. cit.
- (16) *Rhône-Poulenc-Actualités*, op.cit.
- (17) L'une est datée du 9 septembre 1977, intitulée « Evolution de l'emploi dans la branche textile française du Groupe (société RPT) », l'autre est une « Note de 1977 sur les modalités du régime de préretraite » Aucune n'est signée.
- (18) Laferrère (M.) op. cit. p. 19-21
- (19) Laferrère (M.) op. cit
- (20) Laferrère (M.) op. cit
- (21) Bonnet (J.), 2005 *De Rhône-Poulenc à Sanofi-Aventis : intérêts régionaux et logiques mondiales* L'information géographique 69 117-131

CHAPITRE V

**Les effets de la désindustrialisation :
la transformation radicale de Vaise 1983-2006**

CHAPITRE V VAISE EN 1983, VAISE EN 2006 : UNE TRANSFORMATION RADICALE EN VINGT ANS. UNE DESINDUSTRIALISATION ACCELEREE.

Après avoir retracé l'évolution de cette grande entreprise industrielle que fut Rhodiaceta, devenue Rhône-Poulenc-Textile, jusqu'à son retrait de son lieu d'origine, Vaise, il faut situer cette singulière et essentielle usine de Vaise dans son contexte industriel et urbain. Elle est insérée dans une banlieue très proche du centre de Lyon, mais une banlieue fortement industrialisée depuis le milieu du XIX^{ème} siècle. L'histoire de la « Rhodia de Vaise » s'inscrit dans l'histoire de son environnement ; la Rhodia, comme elle était appelée par tous, fut à la fois un monde à part par rapport aux autres industries vaisoises : elle s'en singularisait par sa taille, sa réussite économique, sa politique sociale ; elle suscita d'ailleurs bien des envies ; mais elle fait partie de ce monde industriel.

Notre objectif premier était d'établir les rapports économiques pouvant exister entre l'usine Rhodiaceta et les entreprises industrielles environnantes. Rhodiaceta passe-t-elle commande aux autres usines de Vaise ? a-t-elle besoin d'elles et réciproquement ? Y a-t-il des liens vitaux, même, entre les entreprises ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons, dans un premier temps, étudié l'environnement géographique de l'usine Rhodiaceta, juste au moment de sa fermeture: quelles entreprises sont installées dans ce secteur géographique, quels types d'habitat sont dominants, quels grands équipements desservent la population. Puis nous avons observé ce qu'il en était 20 ans plus tard : malgré la fermeture de l'usine, les entreprises industrielles sont-elles toujours actives, de nouvelles se sont-elles installées, ou au contraire, y a-t-il eu dépérissement de ces entreprises, fermetures à l'instar de Rhodiaceta, transformations du paysage de Vaise ?

1. Le quartier de Vaise : les limites de la zone d'étude, la méthode d'enquête

En 1980, Vaise, ce quartier très proche du centre historique de Lyon, intégré au 9^{ème} arrondissement de Lyon, a encore un visage de banlieue industrielle. « La Rhodia », qui vient de fermer définitivement ses portes, et fut la plus grande usine de Vaise, n'était néanmoins qu'une parmi beaucoup d'autres usines, ateliers et entrepôts encore fort nombreux à cette date dans ce quartier.

La fermeture de l'usine Rhodiaceta, programmée en 1977, fut effective en 1980. Or, cette usine a occupé dès son origine une quinzaine ha d'un seul tenant. Aucune autre à Vaise n'occupait une telle surface. La libération de ses terrains allait donc être le début d'une transformation radicale du paysage de ce quartier. Mais dans le même temps, à partir de 1976 et surtout après la démolition de la « Rhodia »

après 1983, ce furent de nombreux sites industriels de Vaise qui à leur tour fermèrent et changèrent d'affectation.

C'est une banalité que d'observer les disparitions d'usines situées à proximité d'un centre-ville, et de façon plus générale, la désindustrialisation presque complète d'une banlieue proche du centre-ville. Mais ici à Vaise, nous avons pu, par étapes successives, mesurer, sinon le rythme exact de cette désindustrialisation, du moins son importance en termes de surfaces libérées, et suivre les fonctions urbaines diverses qui ont remplacé l'industrie.

Cela a été possible grâce à une étude du quartier réalisée en 1983, étude remise à jour en 2006/2007.

En 1983, la Rhodia ne fonctionne plus, mais ses terrains sont encore tels qu'ils étaient au moment de la fermeture.

Cette année-là, nous avons fait un relevé de l'occupation du sol de Vaise, par une enquête sur le terrain, en nous appuyant sur les cartes au 1/2000^{ème} de la Ville de Lyon. Nous avons noté pour chaque parcelle son utilisation, et les caractéristiques principales des bâtiments qui l'occupaient. Nous avons renouvelé l'opération en 2006-2007. Si l'objectif de départ était une étude d'urbanisme destinée à repérer dans Vaise les terrains qui risquaient de changer d'occupation du sol dans les années qui suivaient l'enquête, soit les terrains « mutables » à court ou moyen terme, les renseignements recueillis vont nous donner une vision détaillée de l'évolution de Vaise.

Ce travail pose tout d'abord le problème des limites géographiques à donner à l'enquête, puis le problème du contenu des relevés parcellaires.

1.1. Les limites de la zone d'étude

Les limites ont été assez faciles à tracer : l'étude concerne ce qu'on appelle « la cuvette de Vaise » où étaient concentrées la plupart des usines, bien souvent reliées à la ligne SNCF qui la traverse du Nord au Sud. Cette cuvette s'étend le long de la Saône depuis la place du Port Mouton, au début du quai Arloing, jusqu'à l'ancienne gare d'Eau, aujourd'hui devenu le stade Boucaut. Au sud, elle s'étend entre la colline qui la sépare de la Saône et la gare SNCF de Gorge-de-Loup. Puis, on a bien sûr intégré à l'étude le quartier dit « de l'industrie » situé en bord de Saône, prolongeant la cuvette de Vaise vers le Nord, ainsi que les terrains compris entre ce « quartier de l'industrie » et les contreforts de la Duchère. Au Nord, notre zone d'étude est délimitée par les bureaux et serres de Cropscience, dépendant anciennement du département « Agrochimie » de Rhône-Poulenc, les HLM de Rochecardon et le lycée Jean Perrin. (cf. carte ci-dessous, et en annexe 10 la carte détaillée du secteur d'étude)



Vaise: situation de la zone d'étude dans l'agglomération lyonnaise



L'agglomération lyonnaise



Vaise: zone d'étude

1.2. Le contenu des relevés parcellaires

Cherchant à connaître l'occupation du sol, à partir d'une enquête de terrain, nous avons relevé, pour chaque parcelle, ce qui est observable de l'extérieur, depuis la rue, avec des degrés de précision différents selon les bâtiments observés.

L'habitat est facilement repérable : il a été noté pour chaque immeuble le nombre de niveaux ; puis, à l'exploitation des résultats, les immeubles ont été répartis en 3 groupes : les bâtiments R et R+1 (rez-de-chaussée et un niveau supérieur) ; les R+2 et R+3 (rez-de-chaussée et 2 à 3 niveaux supérieurs) ; enfin les R+4 et au-delà. Une autre sorte d'habitat a été observée et gardée : des parcelles étaient occupées à la fois par de l'habitat (individuel ou semi-collectif R+2 ou R+3) et par des boxes de garages à louer. Cette association habitat/garages signait une occupation du sol peu dense, qui pouvait se révéler comme facilement transformable sous l'effet d'une pression immobilière.

Nous avons eu plus de difficultés pour ce qui concerne *l'industrie*. Il n'était pas facile de l'extérieur de faire la distinction entre des ateliers, des usines, des entrepôts, d'autant que très souvent plusieurs fonctions pouvaient coexister sur une même parcelle, auxquelles s'ajoutait souvent une fonction de bureau. Nous avons donc aggloméré sous le terme « *ateliers* » ces différentes fonctions. Par contre, nous pouvions distinguer les ateliers des ensembles « ateliers et habitat » correspondant le plus souvent à une parcelle d'habitat individuel ou semi-collectif avec un atelier dans la cour ou derrière la maison ; de même nous avons repéré des ensembles « ateliers et garages » sur le même type que les associations « habitat et garages ». Il s'agit là aussi de boxes de garages à louer.

Une catégorie d'ateliers facilement observable de l'extérieur nous a semblé suffisamment caractéristique du secteur étudié pour la faire apparaître en tant que telle : c'est celle qui concerne *l'automobile*, qu'il s'agisse de garages, stations-services, carrosseries et commerces de l'automobile, activité traditionnelle de Vaise.

Enfin il était facile de distinguer les *centres d'activités*, ou *parcs d'activités*.

Dans la suite de notre étude, pour qualifier l'occupation d'une parcelle, d'un point de vue général, nous regrouperons sous le terme « parcelle industrielle » ou « industrie » les parcelles occupées par des « ateliers », ou des centres d'activités, ou des activités mixtes « ateliers-bureaux », « ateliers-habitat », « ateliers-garages ».

Les immeubles de bureaux : comme pour l'habitat, nous avons distingué les immeubles de bureaux selon leur nombre de niveaux : soit 3 catégories R et R+1 ; R+2 et R+3 ; R+4 et au-delà. Cette dernière catégorie est la plus représentée dans la période récente.

Les équipements : si nous avons noté dans l'enquête chaque type d'équipements, nous les avons regroupés en trois ensembles significatifs : les *équipements de formation* qui rassemblent les établissements d'enseignement du second cycle (les lycées généraux et professionnels), les centres de formation pour

adultes, et les centres de formation supérieure (université) ; *les espaces verts*, qui comprennent à la fois les jardins et parcs, les terrains de sports, et les espaces naturels mis en culture ; enfin les *autres équipements* forment le dernier ensemble, confondant équipements scolaires (maternelles, primaires et collèges), équipements sociaux, culturels, culturels...

Les transformations particulièrement importantes à Vaise durant ces vingt dernières années, nous ont incliné à ajouter deux autres catégories d'équipements : *les espaces publics*, car de nombreuses parcelles ont été affectées à de nouvelles rues, trottoirs ou ronds-points, et *les équipements de transport*, tels que les stations de métro, seules ou regroupant d'autres équipements, et les accès au périphérique ouest de Lyon (TEO) qui ont changé la vie des habitants de Vaise depuis 20 ans.

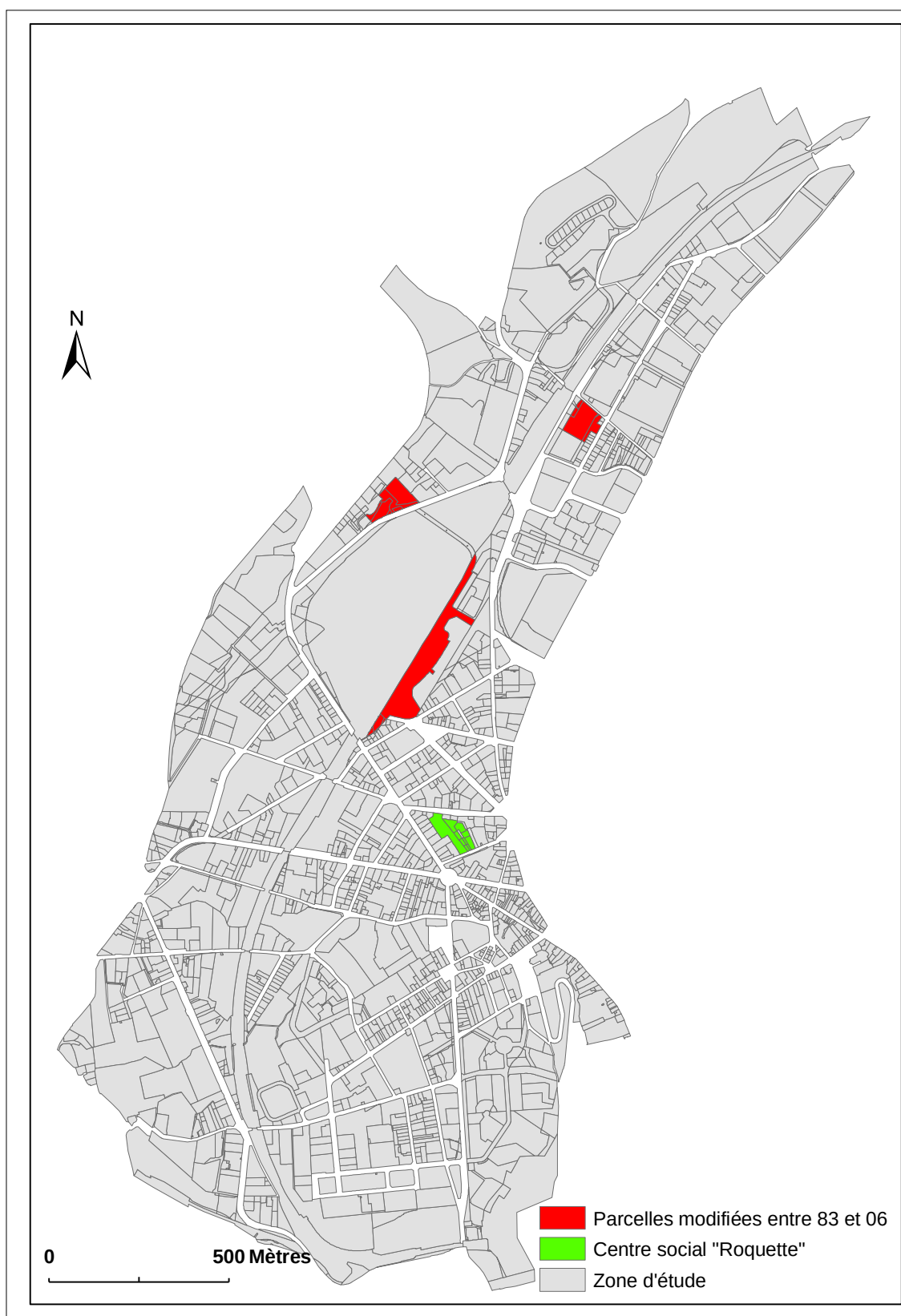
Pour les commerces, seules les *grandes surfaces commerciales* ont été jugées intéressantes à retenir, qu'il s'agisse d'hypermarchés ou de grandes surfaces commerciales plus spécialisées.

Une dernière catégorie d'occupation du sol a été retenue en raison de sa grande capacité à se transformer : il s'agit des friches et des « parkings au sol », sans étages. On a entendu par « *friches* » les terrains vagues, les sites industriels abandonnés, les bâtiments fermés et à l'abandon. Par *parking au sol*, nous entendons non pas les places de parking au pied d'immeubles de logement, mais les parcelles occupées exclusivement par le stationnement de voitures, qu'elles se rattachent ou non à une parcelle occupée par des bureaux ou des ateliers. Nous jugeons que ces parcelles avaient une forte possibilité de changer d'affectation.

L'enquête de 1983 n'ayant pas été complète sur tout le territoire de l'étude, quelques parcelles (soit 1,26 ha, ou 0,45% de la surface globale de la zone d'étude) ont dû être indiquées en type d'occupation du sol « inconnu » à cette date. En 2006, seules 4 parcelles, enclavées, ont été inaccessibles à l'enquête (soit 0,10 ha).

Les données de l'enquête ont été traitées avec le logiciel Arc View (de la société ESRI). Le fond de plan parcellaire géo-référencé provient de la Communauté urbaine du Grand Lyon, que nous a fourni le Service de cartographie de l'Université Lyon III. Ce plan est daté de décembre 2007. Il présente, bien sûr, quelques différences dans le tracé des parcelles par rapport aux fonds de plan utilisés pour l'enquête de 1983, qui dataient des années 1976 à 1980. Les secteurs où les limites de parcelles ne correspondent pas entre les deux dates, où on ne peut inscrire dans la carte l'évolution de l'occupation du sol, sont extrêmement peu nombreux comme le montre la carte jointe. (cf. carte 3 ci-dessous)

Carte 3 : Parcelles modifiées entre 1983 et 2006



2. Vaise en 1983 : une banlieue industrielle et ouvrière

Vaise en 1983 est une zone où l'implantation industrielle est forte, et l'habitat ouvrier développé ; celui-ci est constitué d'une part d'un habitat traditionnel, bâti en pierres des Monts d'Or, représenté par des immeubles s'élevant le plus souvent sur un, deux, ou trois niveaux, et d'autre part d'immeubles collectifs de plus grande hauteur, de type HBM ou HLM.

La zone d'étude proprement dite s'étend sur 274,51 ha, et comprend en 2007 1933 parcelles. Elle correspond grosso modo au quartier que l'on nomme communément Vaise.

Le caractère résolument industriel de ce quartier en ce début des années 1980 se traduit par ces quelques chiffres : 42 % des emplois du 9^{ème} arrondissement sont des emplois industriels (1), 42 % de la population active du 9^{ème} est composée d'ouvriers (1 et 2), 34 % du sol de notre zone d'étude est occupé par l'industrie en 1983.

Regardons-le plus en détail.

Les principales fonctions urbaines existant à Vaise sont, par ordre d'importance spatiale :

- en premier lieu, *l'industrie* : elle s'étend sur 94 ha, et représente plus du tiers de la zone étudiée. On peut lui associer les terrains occupés par la SNCF (39 ha). La *voie ferrée* a en effet joué un rôle majeur dans le développement des usines de Vaise. Elle irrigue l'ensemble de la zone, du Nord au Sud, et une majorité des entreprises lui sont raccordées. Le chemin de fer, portion de la ligne reliant Lyon à Paris, a des embranchements dans les trois principaux quartiers industriels de Vaise : l'un part de la gare de Gorge de Loup vers le site de l'usine Rhodiaceta, un autre dessert l'ancien Centre de Recherche de Rhodiaceta devenu le Centre d'activités de Gorge de Loup, un troisième traverse tout le quartier de l'Industrie en suivant le tracé de la rue des Docks. Par ailleurs, la SnCF est propriétaire de vastes terrains autour de ses deux gares, la gare de Gorge de Loup et celle de Vaise. Sur ceux-ci, elle accueille de nombreuses entreprises, telles que des entreprises de transport routier (ex. Transports Besson à la gare de Vaise), ou ayant un important stockage (ex. Les Docks Lyonnais, à la gare de Gorge de Loup).

Les terrains affectés à l'industrie et à la SNCF représentent une surface totale de 133 ha, soit 48% de la surface totale de la zone.

- La seconde fonction est bien sûr *l'habitat* qui occupe 67 ha. Il se caractérise par l'importance des immeubles traditionnels, de faible hauteur (R à R+3) qui représentent à eux seuls 36 ha, soit plus de la moitié des surfaces dédiées à l'habitat. C'est notable pour un quartier très proche du centre-ville de Lyon.
- Les *équipements* arrivent en troisième position, et s'étendent sur près de 55 ha. Il y a de quoi étonner. Mais subsistent à Vaise deux sites classés « équipement » un peu particuliers : l'un est une vaste propriété appartenant

aux Petites Sœurs des Pauvres, dont une partie du terrain porte un hospice pour personnes âgées. L'autre est un espace agricole, dit « la Cressonnière », qui, en plus de sa fonction principale agricole, accueille des scolaires. La présence de ces vastes équipements est le signe d'une occupation du sol peu dense.

Avec ces trois fonctions urbaines, nous avons 93% du sol de Vaise. Ceci appelle deux remarques : il y a une absence quasi-totale d'immeubles de bureaux (6,5 ha) ; et on relèvera l'importance relative des friches ou parkings (près de 10 ha), signe également de la faible densité du tissu urbain.

Le tableau ci-dessous résume ces conclusions, ainsi que la carte 4 ci-après.

Tableau 77 : Vaise en 1983 : état de l'occupation du sol de la zone d'étude		
Type d'occupation du sol	Surface occupée (en ha)	% par rapport à la surface totale
Habitat	67,50	24,60
Dont : habitat individuel (R et R+1)	20,60	
R+2 et R+3	15,20	
R+4 et plus	31,70	
Industrie	94,15	34,30
Bureaux	6,55	2,40
Equipement	54,75	20,00
Friche et parking	9,75	3,50
Commerce	1,45	0,50
SNCF	39,10	14,20
Inconnu	1,25	0,50
Total :	274,50	100,00

L'enquête nous permet d'approcher davantage la présence de l'industrie à Vaise.

Les implantations industrielles occupent le tiers du territoire étudié, soit 94 ha. L'usine Rhodiaceta utilise à elle seule 10,75 ha, mais ceux-ci ne représentent que 10,6 % des surfaces industrielles de Vaise..... Il reste 84 ha pour les autres industries. Comment se répartissent-elles dans le quartier ?

2.1. La situation géographique des industries sur le territoire de Vaise

A Vaise, en 1983, *l'industrie est présente dans tous les quartiers*. Elle est installée aussi bien dans les quartiers centraux, au cœur de Vaise, le long de la voie

ferrée et à proximité des gares, ou dans des zones plus extérieures. Elle est partout. (cf. cartes n°5 et 6 ci-dessous)

Plus précisément, elle n'est exclue partiellement que de quelques quartiers qui ont une fonction résidentielle ou d'équipements : c'est le cas du secteur où sont regroupés le stade, la piscine et la Cressonnière, rue Apollinaire, ainsi que l'hospice des Petites Sœurs des Pauvres, rue du Docteur Horand , ou les vastes terrains du lycée Jean Perrin au Nord de la zone d'étude; quatre quartiers d'habitation excluent également les activités industrielles : ce sont des immeubles construits entre les deux guerres ou après-guerre, logements HLM tels ceux de la rue L.Loucheur, de la Dargoire ou de Rochecardon, rue de St-Cyr ; ou les logements plus récents situés rue du Bourbonnais à côté du jardin public de la rue du Docteur Horand.

Les parcelles industrielles ont des tailles très diverses, se présentant parfois isolées et parfois mêlées au tissu urbain ; elles peuvent être regroupées, constituant des ensembles plus ou moins importants. On peut distinguer plusieurs *types de quartiers industriels*, selon la taille des établissements qui les occupent.

2.1.1. Les quartiers investis par de grands établissements industriels, occupant de vastes terrains.

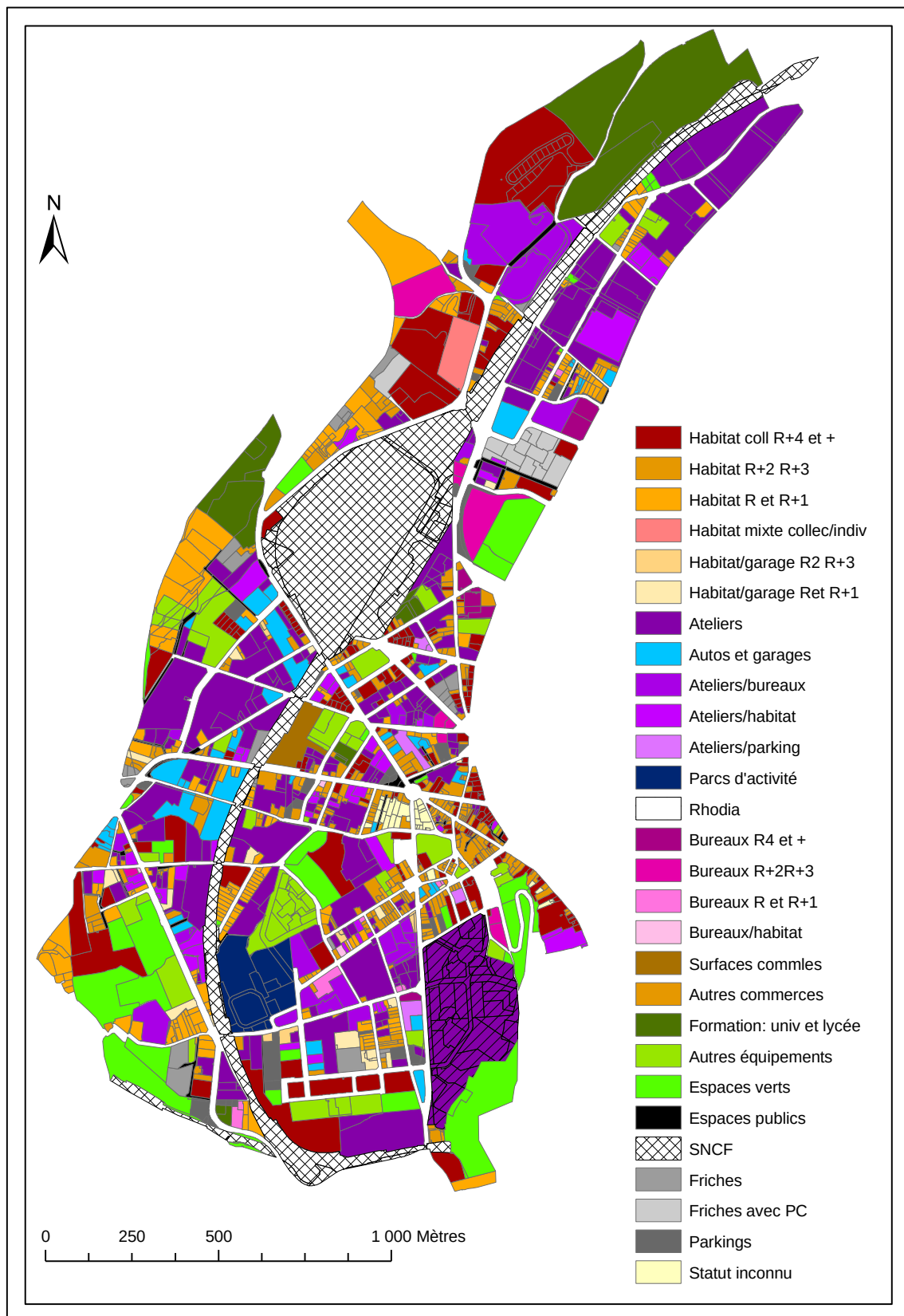
A Vaise, on note trois quartiers de ce type, occupés chacun par une usine ou une ancienne usine ayant appartenu au groupe Rhône-Poulenc : l'usine Rhodiaceta, à Gorge –de- Loup, qui est la plus vaste (10,75 ha, sur la quinzaine d'ha appartenant au groupe Rhône-Poulenc ; les 5 ha restant sont occupés par des jardins ouvriers) ; l'ancien centre de recherches de Gorge –de- Loup de Rhône-Poulenc qui est, en 1983, déjà reconverti en centre d'activités (près de 5 ha) ; enfin, le Centre de recherche de Rhône-Poulenc Agrochimie à La Dargoire qui occupe lui aussi près de 5 ha.

2.1.2. Les quartiers regroupant des établissements industriels qui s'étendent sur plusieurs hectares.

Ces ensembles regroupent des activités industrielles diverses, constituant des quartiers industriels plus ou moins importants. Les parcelles y sont de tailles plus modestes, variant de 1 à 2 ha.

Le plus vaste ensemble est le *quartier de l'industrie (19 ha)*: ce quartier est situé entre la voie ferrée et la Saône au nord de l'ancienne Gare d'eau, et se prolonge jusqu'à la jonction de la rue J.Carret et du quai P. Sédaillan. Il est constitué de parcelles pouvant atteindre 1,5 à 1,7ha d'un seul tenant, occupées par diverses entreprises industrielles, auxquelles se mélangent de petits secteurs d'habitat traditionnel ouvrier et leurs équipements de quartier (école primaire, église Ste Camille de l'Industrie..).

Carte 4 : L'occupation du sol en 1983



Outre ce vaste ensemble, on trouve des *quartiers industriels*, constitués de 2 ou 3 îlots urbains utilisés majoritairement par l'industrie : tels ceux situés :

- *rue St Simon/ rue Berjon*, où les parcelles d'un seul tenant peuvent atteindre plus de 2 ha (le dépôt de TCL, ou les lampes Claude) ;

- ou le secteur situé entre *la rue Apollinaire et la voie ferrée*, avec les Etablissements Leleu sur 1,1 ha, ou les Etablissements Maurin sur 1,6 ha rue du Bourbonnais.

2.1.3. Les quartiers constitués d'établissements industriels occupant 1 ha à 2 ha, mêlés au tissu urbain

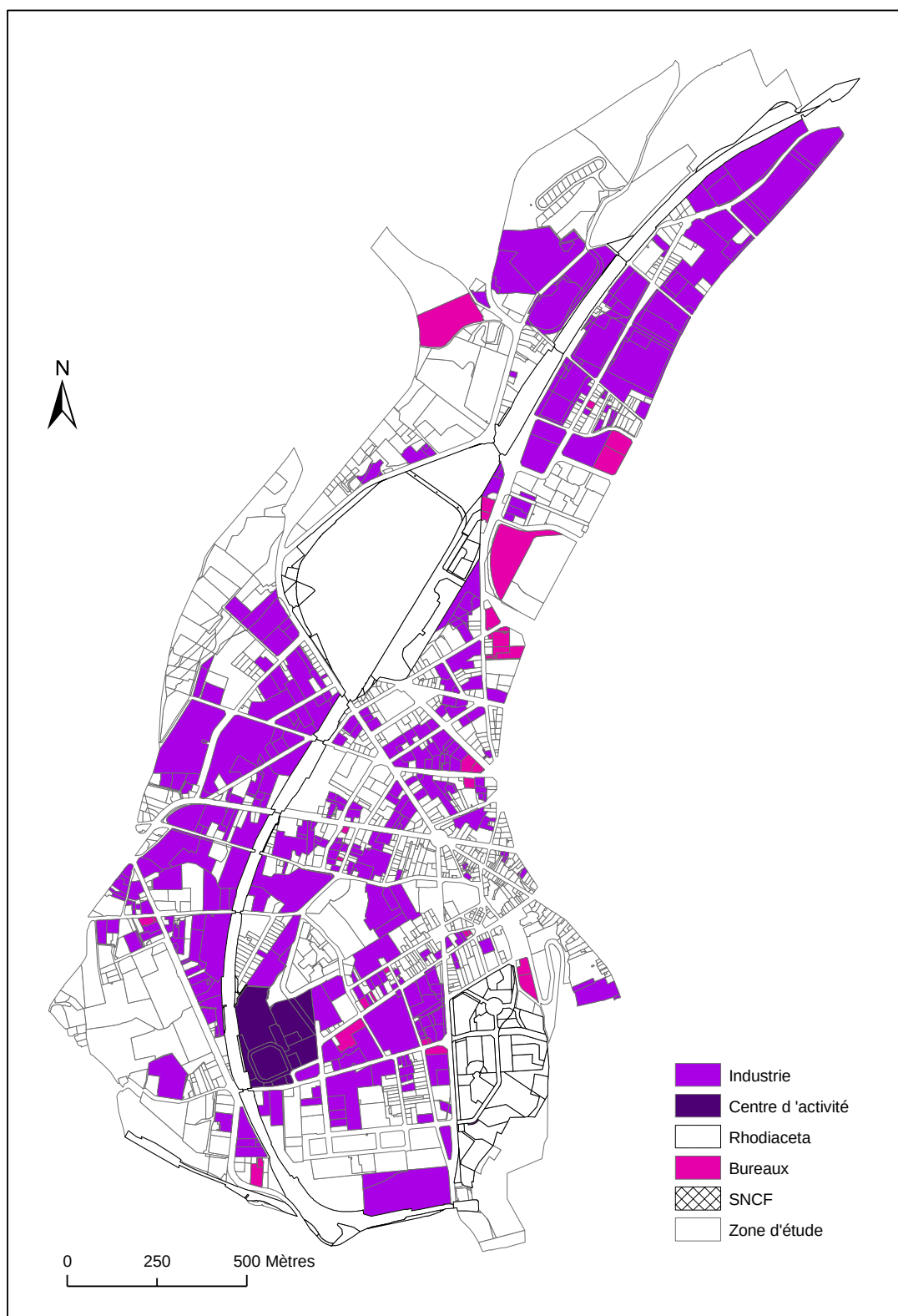
Parfois, au milieu de l'habitat, on voit de grandes parcelles industrielles n'ayant qu'un seul utilisateur : tels les Etablissements Ronis (0,8 ha), la S.A. Les Blanchisseries Lyonnaises- 1.784- (1,14 ha), les Docks Lyonnais (1,55 ha), Chosaland (0,9 ha).

2.1.4. De petits îlots industriels

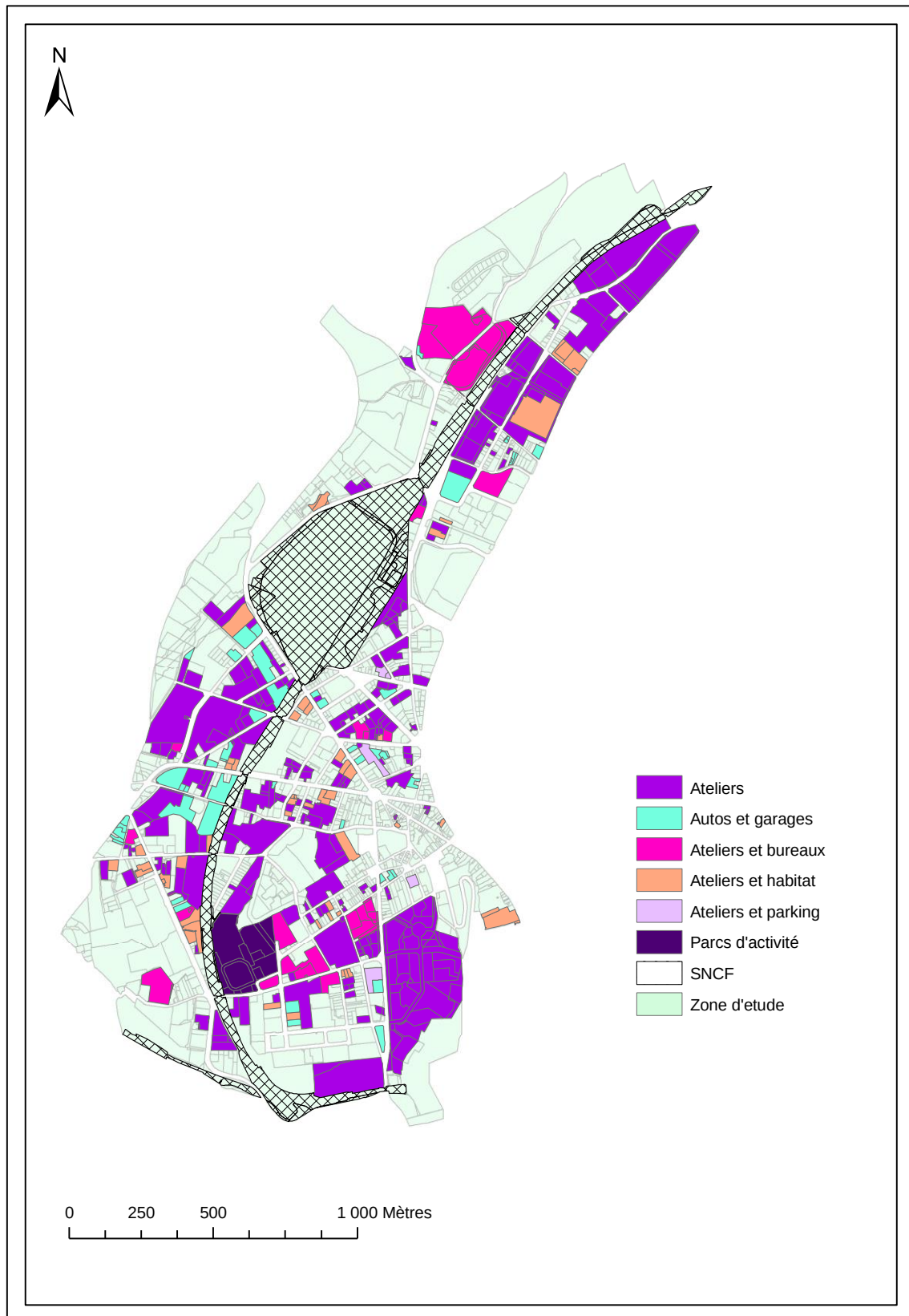
Autre forme d'implantation : on voit de petits îlots entièrement dédiés à l'industrie, formés de parcelles petites ou moyennes, regroupant des établissements aux activités variées. Tel, dans le centre ancien de Vaise, l'îlot situé *rue Mazarick*, où se côtoient des parcelles de 1800 à 2000 m², d'autres de 800 à 1000 m², et des petites de 350 m². Autre exemple : au sud de la *rue Apollinaire*, entre la rue et la voie ferrée, sont regroupées des parcelles de taille moyenne, de 2700 m², 2300 m² et 1200 m². Enfin, on observe, surtout dans le tissu urbain ancien, de nombreux petits ateliers mélangés à l'habitat, installés sur des parcelles généralement très petites, complètement insérées dans le tissu urbain.

On voit ainsi qu'il y a une très grande variété de types d'implantations industrielles dans le secteur étudié. Cette variété montre à la fois l'ancienneté de l'industrie dans ce secteur, et sa vitalité encore grande à cette date.

Carte 5 : Vaise : Industrie et bureaux en 1983



Carte 6 : L'industrie à Vaise en 1983



2.2. La nature de l'industrie à Vaise

L'enquête, complétée par les statistiques des Assedic, permet de repérer les principaux établissements industriels présents à Vaise à cette date. *Les établissements importants* de notre zone, par leur surface ou par leur nombre de salariés, sont à la fin des années 1970 :

- *dans l'industrie*, les Etablissements Maurin (tréfilage- 126 emplois), Philagro (produits phytosanitaires- 983 emplois), Leleu (fonderie- 378 emplois), Rhône-Isère (serrurerie- 588 emplois), Claude (fabrication de lampes- 588 emplois), Philip (fabrication de matériel électrique et électronique- 116 emplois), Thimonnier (fabrication de machines à coudre- 207 emplois), Gabriel (fabrication de pièces pour l'automobile- 157 emplois), Union des Brasseries (147 emplois), Rhône-Poulenc-Textile (fils et fibres artificiels- 3579 emplois), BTB (fabrication de tapis- 167 emplois), Bailly –Comte (fabrication de pièces pour l'industrie- 180 emplois), Renault (185 emplois).
- *dans d'autres activités*, on relève le nom d'entreprises emblématiques de Vaise, dans le secteur des services : Les Docks Lyonnais (415 emplois-entrepôts et siège social), Les Entrepôts Casino (100 à 125 emplois), Les Transports Cordier (101 emplois), Les Transports Calberson (154 emplois), Les Messageries Lyonnaises de Presse (193 emplois), Les Blanchisseries Lyonnaises (126 emplois).

A partir des statistiques des Assedic, on peut voir, en 1976, que *les branches industrielles représentées à Vaise sont traditionnelles, et variées.*

Neuf branches, regroupant chacune plus de 300 emplois, représentaient 90% des emplois industriels, à cette date (hors BTP). Il s'agissait de : les fils et fibres artificiels (3 583 emplois), la parachimie (1 338 emplois), le travail des métaux (1 010 emplois), le matériel électrique (762 emplois), les industries agricoles et alimentaires (433 emplois), la fonderie (378 emplois), la transformation des plastiques (344 emplois), les industries mécaniques (339 emplois), les industries du cuir et de l'habillement (306 emplois).

En 1983, certaines de ces entreprises industrielles sont déjà arrêtées (Rhodiaceta), d'autres sont sur le déclin : en effet, dans notre enquête, nous avons pu observer nombre de grands ou moins grands terrains industriels utilisés davantage pour des fonctions de stockage, d'entrepôts ou de services administratifs, que de fonctions de production (ex : les établissements Maurin).

2.3. La population du 9^{ème} arrondissement de Lyon : une population majoritairement ouvrière

En même temps que Vaise est, au début des années 1980, un secteur urbain dédié à l'industrie, il accueille une importante population ouvrière.

Tableau 78 : Répartition de la population active résidente du 9 ^{ème} arrondissement de Lyon, par CSP				
	1968		1975	
CSP	Nombre	%	Nombre	%
Agriculteurs	48	0,2	45	0,2
Patrons de l'industrie et du commerce	1 488	6,2	1 280	5,3
Professions libérales et cadres supérieurs	1 224	5,1	1 875	7,8
Cadres moyens	2 936	12,2	3 375	14,0
Employés	5 012	20,9	5 820	24,1
Ouvriers	11 592	48,4	10225	42,3
Personnel de service	1 104	4,6	1 095	4,5
Autres	568	2,4	465	1,8
Total des actifs	23 972	100,0	24 180	100,0

Source : INSEE recensement de la population

Le caractère de banlieue industrielle du 9^{ème} arrondissement s'affirme dans ce pourcentage élevé d'ouvriers dans sa population active : 42,3 % en 1.975, surtout si on le compare au taux d'ouvriers de la population active à Lyon : 34 %, dans l'agglomération lyonnaise : 38,6 %, ou dans la Couronne : 41,6 %, à la même date.

S'il est manifeste qu'en ce début des années 1980 l'industrie est prédominante à Vaise, des changements sont pourtant déjà visibles.

2.4. Une évolution déjà amorcée

Des transformations sont déjà en cours à Vaise, aussi bien dans le secteur immobilier que dans l'industrie. Elles reflètent sans doute les évolutions économiques générales qui se manifestent dans l'agglomération lyonnaise. Elles ne sont pourtant pas encore organisées par les Collectivités locales.

Une première opération immobilière d'importance est montée à Vaise à cette époque. Un permis de construire a été délivré en novembre 1980 à la SCI « l'Oiselière », comportant 153 logements d'habitat collectif de bon standing. Cette opération est un peu exceptionnelle dans le paysage de Vaise à cette date, à la fois par son standing et ses bâtiments de grande hauteur(R+6). Les travaux sont très avancés en 1983, à la date de l'enquête. Il ne m'a donc pas été possible de repérer

qui occupait le terrain précédemment. Celui-ci est situé un peu en arrière de la Place Valmy, rue du Bourbonnais, encadré à l'Est par les Blanchisseries Lyonnaises, et à l'Ouest par le square Montel.

De façon concomitante, de grands établissements industriels, emblématiques de la vie industrielle du secteur, ont arrêté leurs productions.

Tout d'abord, à Rhodiaceta, rappelons que le Plan Textile a été annoncé à Vaise fin décembre 1977. A partir de ce moment-là, la production est allée en déclinant pour s'arrêter définitivement en 1980. Le centre de recherche de Gorge-de-Loup associé à cette usine a été transformé en centre d'activités dès 1980.

La grande usine Rivoire et Carré, située quai Paul Sédaillan dans la zone Nord du quartier de l'Industrie, a fermé ses portes et a été remplacée non par une autre usine de production mais par Le Marché Commun du Meuble.

Deux autres usines représentantes de l'activité de teinture et de chimie, symbolique du quartier, ont été détruites quelques années auparavant : il s'agit des usines Péchiney-Progil, et Plastimer qui occupaient les vastes terrains s'étendant de la Gare d'eau à la rue du Four à chaux, du quai du Commerce à la rue de St-Cyr. En 1983, à leur place, des immeubles de bureaux ont été construits le long du quai du Commerce ; une opération immobilière mixte logements collectifs et bureaux est réalisée rue Rhin et Danube, en face de l'ancienne gare d'eau ; le long du stade Boucaud, s'élèvent les immeubles de bureaux des Assurances Mutuelles Agricoles du SE, de Samda et Soravie ; enfin des permis de construire sont déposés pour la construction de logements et d'un centre commercial sur les terrains restants.

Nous assistons donc en 1983 au début des transformations qui vont affecter le quartier. Celles-ci, par ailleurs, se situent en trois lieux différents de Vaise, (à Gorge-de-Loup, près du centre ancien, dans le Nord du quartier de l'Industrie), signe qu'aucun secteur ne sera épargné par les changements. Vingt ans plus tard ceux-ci seront beaucoup plus radicaux.

3. Vaise en 2006 : qu'est devenue l'industrie ?

L'enquête sur l'occupation du sol de Vaise a été reprise en 2006/2007 ; elle va nous montrer un visage totalement différent de ce quartier.

3.1. Une zone en transformation complète

L'ampleur des changements d'affectation du sol est considérable : le quart de la surface de la zone change de fonction.

Tableau 79 : La part de la zone d'étude qui a changé d'affectation entre 1983 et 2006		
	Surface en hectares	%
Surface ayant changé d'occupation entre 1983 et 2006	72,57	26,4
Surfaces n'ayant pas changé d'occupation entre 1983 et 2006	201,97	73,6
Surface totale de la zone d'étude	274,51	100,0

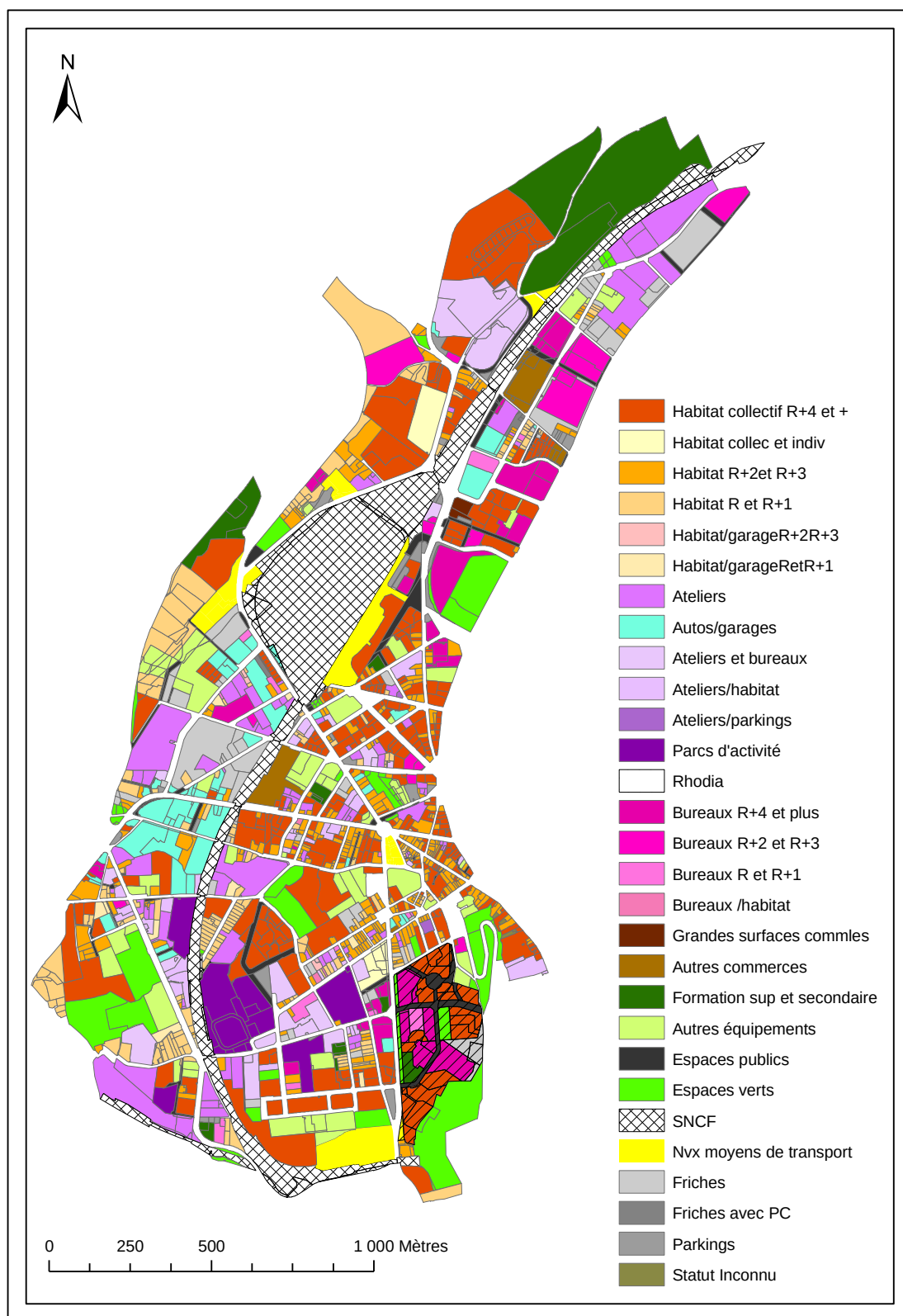
Par l'enquête, nous pouvons suivre l'évolution de chaque type d'occupation du sol à Vaise. Celle-ci est résumée dans la carte n °7 et le tableau ci-dessous.

Tableau 80 : Evolution de l'occupation du sol de 1983 à 2006					
Occupation du sol	1983 Surfaces (ha)	1983 en %	2006 Surfaces (ha)	2006 en %	Evolution 83/06 Surfaces (ha)
Habitat :	67,48	24,5	86,01	31,3	+ 18,53
Dont R+R+1	20,55		16,66		- 3,89
R+2, R+3	15,20		13,68		- 1,52
R+4 et plus	31,71		55,64		+23,93
R à R+3+garages	2,27		1,17		- 1,10
Industrie	94,17	34,3	53,37	19,4	- 40,8
Bureau	6,56	2,4	18,89	6,9	+12,33
Equipement	54,77	20,0	63,71	23,2	+ 8,94
Friches et parking	9,73	3,5	14,35	5,2	+ 4,62
Commerce	1,46	0,5	3,58	1,3	+ 2,12
SNCF	39,08	14,2	34,50	12,6	- 4,58
Inconnu	1,26	0,5	0,10	0,1	- 1,16
Total	274,51	100,0	274,51	100,0	Néant

L'examen de l'évolution de l'occupation du sol depuis ces vingt dernières années montre une véritable révolution dans le paysage de Vaise. (cf. cartes 7 et 8 ci-dessous)

Première observation : les fonctions qui occupent le plus de surfaces au sol ne sont plus celles qui prédominaient en 1983. La *fonction principale* en 2006 est *l'habitat* qui couvre 86 ha. Elle a gagné 18 ha en vingt ans, et représente maintenant près du tiers de la surface de la zone étudiée. Dans la fonction « habitat », c'est l'habitat collectif qui s'est le plus développé, gagnant presque 24 ha.... en partie au détriment de l'habitat traditionnel qui, lui, a perdu 6 ha.

Carte 7: L'occupation du sol en 2006



La seconde fonction, en termes d'espace, est la fonction « équipements ». Elle se développe sur près de 64 ha, soit plus de 9 ha qu'en 1983. Cette expansion est le fruit des actions publiques, en particulier du Plan de Vaise, et des ZAC du quartier de l'Industrie, qui ont été à l'origine de la réalisation d'équipements tant publics que privés. (cf. ci-dessous)

L'industrie n'arrive plus qu'en 3^{ème} position, avec 53 ha, en ayant perdu 40 ha, soit presque la moitié de ses surfaces de 1983. Elle occupe aujourd'hui à peine 20% du sol de la zone. Vaise n'est plus un quartier majoritairement industriel.

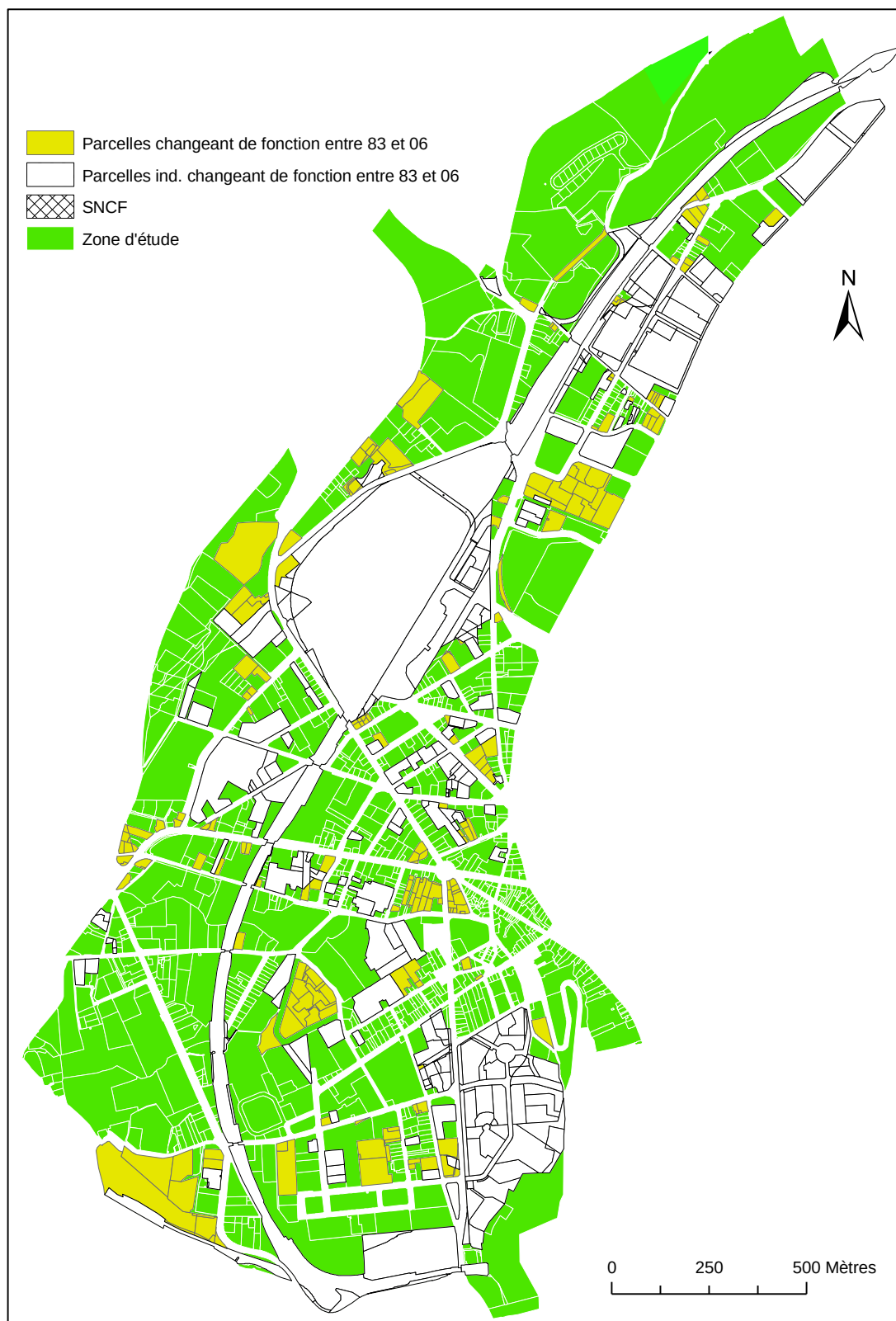
Une nouvelle fonction en développement important est apparue : les bureaux ont triplé leur surface et ont conquis plus de 12 ha. La place qui leur est réservée dans les ZAC en cours de réalisation leur permettra de continuer leur expansion.

Deux changements plus mineurs sont observés : les friches se sont étendues (+ 4 ha); et cela pour moitié par des départs industriels. Enfin, on note la diminution des terrains de la SNCF : elle a libéré près de 4 ha pour l'aménagement des gares de Vaise et de Gorge- de -Loup, et pour les constructions d'immeubles du nouveau quartier de la gare de Vaise.

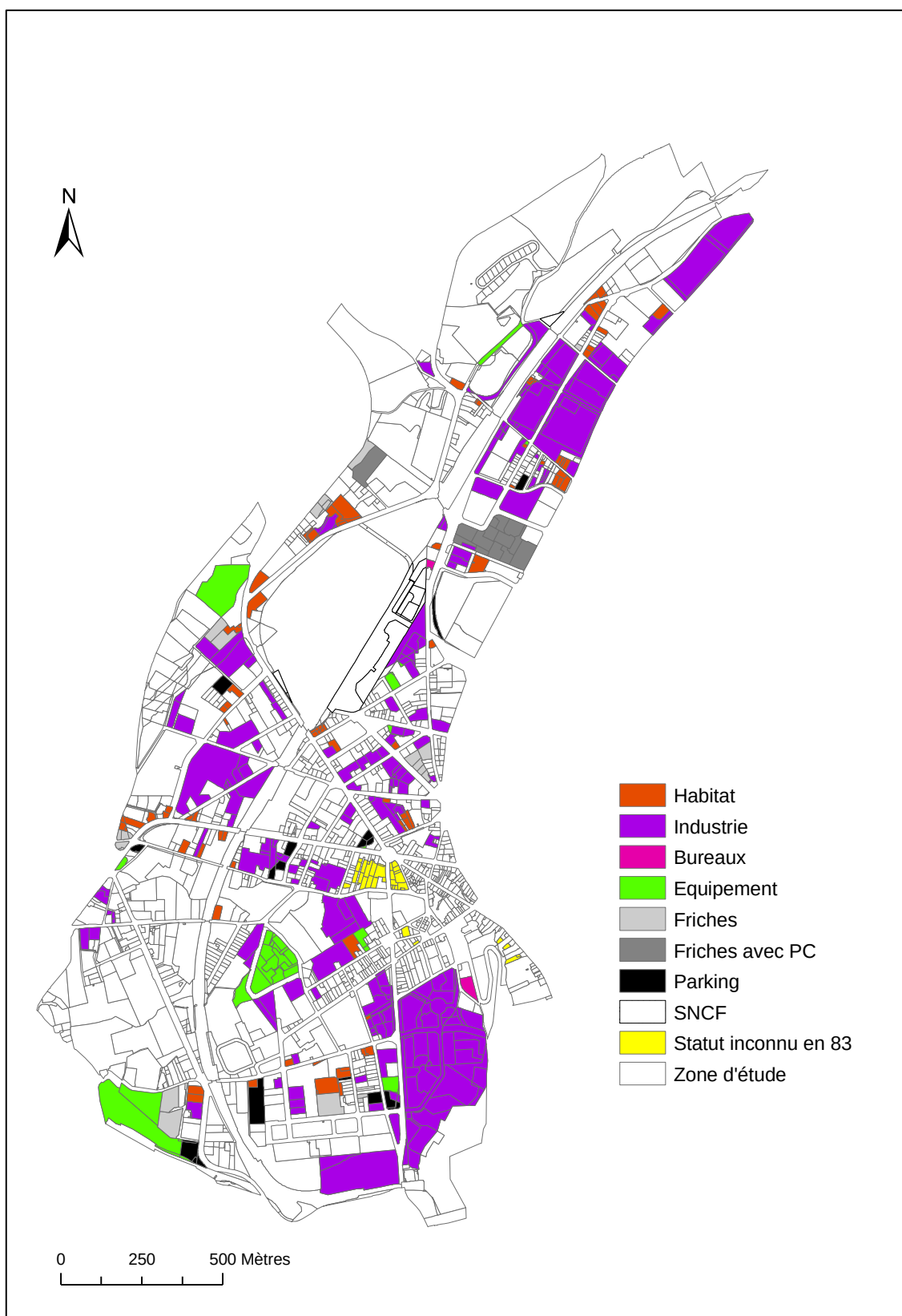
Deuxième observation : Les changements d'occupation du sol se sont réalisés essentiellement sur les terrains industriels (cf. tableau ci-dessous), ainsi que sur les terrains en friche ou en parkings au sol, comme il est habituel : ces trois catégories représentent 75% des terrains qui ont changé d'affectation, soit 54 ha. Remarquons que l'usine Rhodiaceta n'intervient que pour un peu moins de 20% dans cette surface. C'est tout Vaise qui est ébranlé par la désindustrialisation.

Tableau 81 : Fonction d'origine des terrains qui ont changé d'affectation entre 1983 et 2006		
Utilisation du sol d'origine	Surfaces (en ha)	Surfaces (en %)
Industrie	46,10	63,5
Friches et parkings	8,16	11,2
Equipements	7,10	9,8
Habitat	5,19	7,2
SNCF	4,58	6,3
Sous-total	71,13	98,0
Total de la zone	72,57	100,0

Carte 8 : Parcelles changeant de fonction entre 1983 et 2006



**Carte 9 : Fonction d'origine des parcelles en ayant changé
entre 1983 et 2006**



3.2. Le rôle des collectivités territoriales dans le devenir de Vaise

Les modifications essentielles intervenues dans le tissu urbain de Vaise depuis vingt ans sont-elles le fruit d'une « évolution économique naturelle » ? Ou bien les acteurs publics sont-ils intervenus ? Que s'est-il passé ces vingt dernières années en matière de politiques publiques ?

En même temps que les entreprises industrielles se montraient déclinantes, la municipalité du 9^{ème} arrondissement de Lyon, la Mairie de Lyon et le Grand Lyon ont pris en main le devenir de Vaise. Ils se sont accordés sur un plan de développement de Vaise, qui a été engagé en 1996, et entra en 2004 dans sa dernière phase de réalisation.

Ce plan avait pour vocation de redynamiser l'ensemble du quartier de Vaise. Il touche tous les domaines urbains, des transports à l'habitat, de la culture au développement économique, des espaces publics au commerce. C'est une réhabilitation de grande envergure que le plan se donnait comme objectif.

Il concerne un secteur qui commence au Sud à la gare de Gorge-de-Loup, traverse le centre de Vaise par la place Valmy, se prolonge par le nouveau quartier de la gare de Vaise, pour englober, enfin, tout le quartier anciennement dit « de l'industrie ». Il comprend quasiment tout le secteur concerné par notre enquête.

Ce plan s'organise autour de quatre grands axes.

3.2.1. De nouveaux moyens de transport sont mis en place

Il apparaissait nécessaire de mieux raccorder Vaise au centre de Lyon, à la presqu'île, et au reste de l'agglomération, mais aussi de desservir les communes résidentielles situées au Nord et à l'Ouest de Vaise. (Ecully, les Monts d'Or). Deux moyens de transport d'intérêt majeur ont été réalisés.

- Le *métro*, tout d'abord, est arrivé en 1992 : la ligne D, partant de Vénissieux, a été prolongée depuis la place Bellecour jusqu'au centre de Vaise, avec trois stations (Gorge -de -Loup, Place Valmy, et en dernier celle de la Gare de Vaise/Place de Paris en 1997).

Deux des stations du métro (gare de Gorge- de- Loup, et gare de Vaise) ont été aménagées en pôles multimodaux, comportant chacune des parkings, et une gare de bus, permettant aux habitants des communes et quartiers avoisinants d'entrer et sortir rapidement de Lyon. Enfin, ces gares de métro sont connectées à une gare SNCF où peuvent être empruntés des Ter.

Le succès de ces pôles multimodaux a entraîné la réalisation à la gare de Vaise d'un second parc de stationnement, début 2005, de 800 places.

- La réalisation du tronçon Ouest du *périphérique (TEO)*, en 1997, qui relie le périphérique Est à l'A7 en empruntant le tunnel de Fourvière a concouru à l'ouverture du secteur sur le reste de l'agglomération. Dans Vaise, il y a trois

accès à TEO : un demi- échangeur situé à Rochecardon, un échangeur à la Porte de Vaise, en haut des rues de Bourgogne et Mouillard, qui donne accès à la Porte du Valvert et à l'autoroute A7, et un troisième accès à l'A7 se situe juste au-dessus de la gare de Gorge- de- Loup, un peu au sud de notre zone. (cf. carte 10 ci-dessous).

3.2.2. Des investissements publics pour des équipements de proximité

Les nouveaux moyens de transport mis en place ont permis de détourner du centre de Vaise une partie du trafic journalier qui le traversait, et de rendre aux Vaisois la jouissance de leur quartier. *De nombreuses voies ont été réaménagées* pour les rendre plaisantes à fréquenter. Les rues de Bourgogne et Marietton sont passées à deux voies au lieu de quatre, les trottoirs ont été élargis, des places de parking créées, des arbres plantés. La rue Sergent Michel Berthet a vu aussi des aménagements avec plantation d'arbres, trottoirs élargis et nouvelles places de parking.

La Grande Rue de Vaise à son tour a été reprise pour être plus conviviale et attractive, pour permettre aux commerces de se maintenir et se développer dans le quartier.

De nouvelles voies ont été créées : la rue Cottin fut prolongée, la rue Cassin fut dessinée, ainsi que la rue reliant la rue du Souvenir à la rue Marietton ; une nouvelle voie sera réalisée dans l'îlot Cordier en cours de reconstruction.

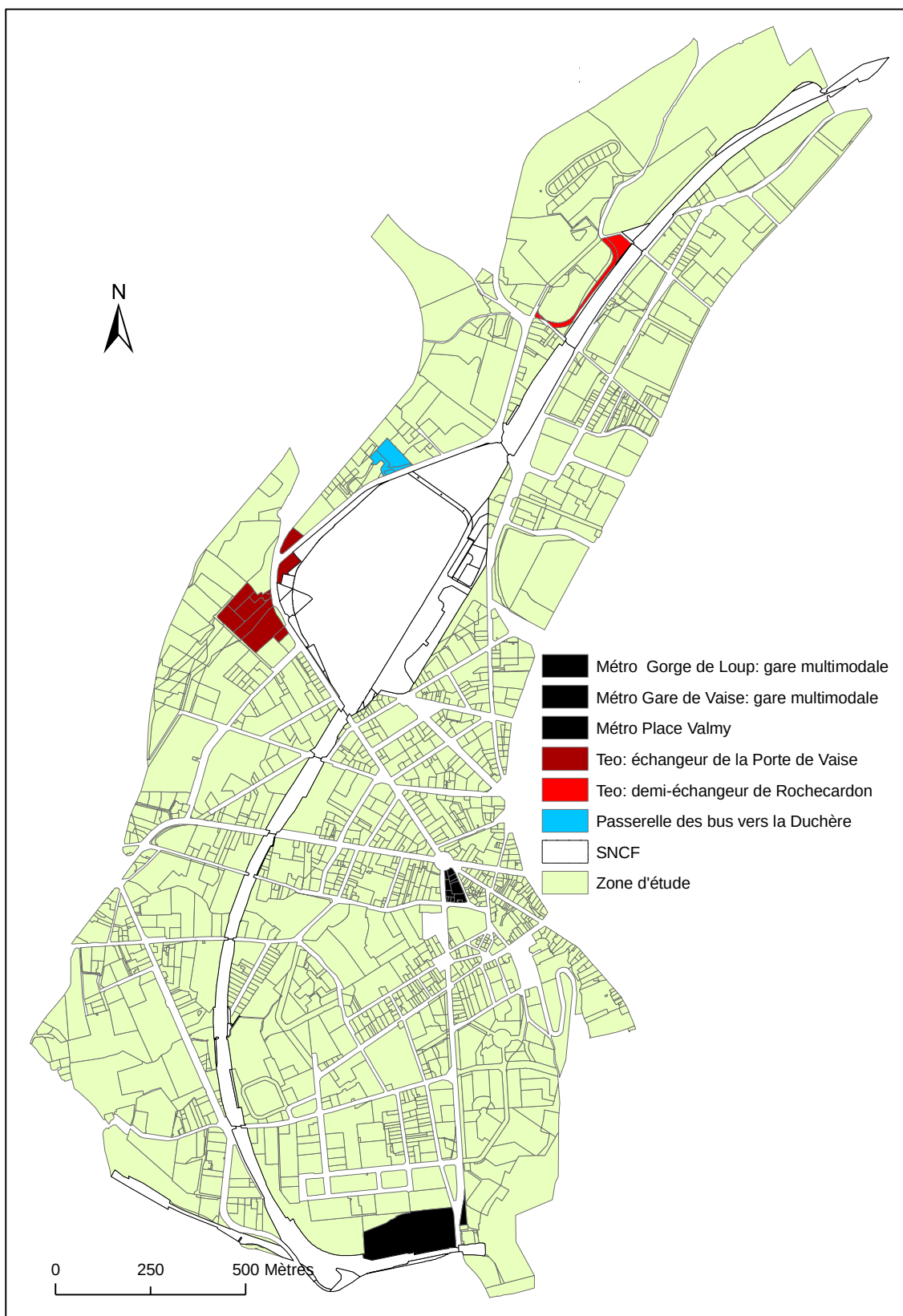
La rue Joannès Masset a été prolongée jusqu'à la rue du Bourbonnais, et à terme fera la jonction avec la rue Joannès Carret dans le quartier de l'industrie, ce qui rendra possible la traversée de Vaise depuis Gorge- de- Loup jusqu'au quai P. Sédaillan d'une seule traite, sans passer par le centre de Vaise.

Des espaces publics ont été aménagés. En plein cœur de Vaise l'espace Valmy a été dégagé : deux îlots occupés par de vieux bâtiments ont été transformés en esplanade et jardin public au milieu duquel débouche la station de métro. Cet espace, situé entre la Mairie, et la place Valmy constitue maintenant le cœur de Vaise : il est à la croisée des commerces de la grand'rue de Vaise, et d'une grande surface commerciale, un Monoprix, qui a ouvert ses portes en 2005, face à la station de métro, et de la nouvelle médiathèque municipale.

Un deuxième espace vert a été aménagé à la sortie du métro de Gorge- de- Loup, du côté de l'ancienne Rhodiaceta, dit « esplanade Rhodia ».

Des équipements de quartier ont vu le jour : la médiathèque du 9^{ème} a été installée en 2000 en plein centre, face à la place Valmy. Elle est spécialisée dans les arts du théâtre et du spectacle vivant.

Carte 10 : Vaise : Les nouveaux moyens de transport



Un nouveau centre social s'est implanté dans l'îlot Roquette totalement transformé : il accueille une crèche, un centre aéré, un espace jeune, et un lieu d'accueil pour adultes et retraités. Il est accompagné d'un petit jardin public et d'un parking.

Des Opérations programmées de l'Habitat (OPAH) ont permis d'améliorer la qualité de l'habitat ancien et de maintenir la fonction sociale du parc privé. L'une a été lancée en 1996 à l'initiative de l'ANAH, de la Ville de Lyon et du Grand Lyon, une autre a été relancée en 2000. Au total, 1500 logements ont été subventionnés, 12 immeubles réhabilités, 69 immeubles améliorés en parties communes.

3.2.3. La conception, l'élaboration et le lancement de trois pôles de développement

Dans le même temps, le réaménagement de Vaise dans son ensemble a été planifié. *Trois pôles de développement* ont été conçus : l'un, centré sur l'ancienne usine Rhodiaceta, est un pôle de formation supérieure et de bureaux, avec une part réservée au logement ; l'autre se développe sur l'ancien quartier de l'Industrie, est dédié aux nouvelles technologies de l'information et la communication ; le troisième enfin est situé de part et d'autre de la rue Marietton, dans sa partie supérieure, et consacré à l'automobile.

Le pôle de formation : de l'enseignement professionnel à la formation continue, et à l'enseignement supérieur, le quartier de Gorge- de- Loup se dote d'un ensemble de structures d'enseignement.

En 1999, le lycée polyvalent privé sous contrat *Jehanne de France* ouvre ses portes. Il prépare aux métiers de l'hôtellerie, et de la restauration. Un restaurant d'application est installé dans les locaux du lycée.

En 2001, *la Chambre de Commerce et d'industrie* de Lyon crée un *centre de formation* rue Sergent Michel Berthet. Celui-ci est dédié à la formation continue pour les entreprises et prépare les jeunes aux métiers du commerce ; 300 formateurs y exercent et reçoivent de l'ordre 8 000 stagiaires chaque année.

En 2004, ouvre *l'Université Professionnelle Internationale* rue Sergent Michel Berthet : née de la rencontre de 4 groupes associatifs d'écoles (IGS, IDRAC, 3A, IFAG Lyon), l'UPI propose à ses 5 200 inscrits plus de 146 programmes d'éducation et de formations professionnelles, délivrant un diplôme. Un projet d'extension est envisagé rue René Cassin.

A côté de cet ensemble, rappelons l'existence toute proche du Conservatoire National de Musique et de Danse situé quai Chauveau. Et celle de l'Ecole Sanitaire et Sociale du Sud-Est (ESSSE) qui vient d'emménager dans de nouveaux locaux rue de la Claire. Elle forme 1800 étudiants chaque année, dans des écoles spécialisées formant aux métiers d'assistantes sociales, infirmières, animateurs, ou aides-soignants.

Le pôle automobile : Vaise a une tradition de services et réparations de voitures remontant au XVIII^{ème} siècle quand les N6 et N7 arrivèrent place Valmy. Dès cette époque, s'installent à Vaise nombre de commerces et métiers touchant à l'entretien et réparation des coches et carrosses. Puis, plus tard, ce seront de nombreux garages qui essaimeront dans tous les quartiers de Vaise.

C'est pourquoi, il fut décidé de prolonger ces activités très anciennes en organisant un « pôle automobile » autour de la rue Marietton. C'est un ensemble de concessionnaires qui se sont installés dans ce secteur offrant des vitrines d'exposition de nombreuses marques automobiles: Renault, Audi, Volkswagen, Seat, Fiat-Lancia-Alfa Roméo, Volvo, Opel, Mitsubishi- Chrysler, BMW. Et Mercedes, Porsche, Nissan, Citroën sont attendus. Ce regroupement de concessionnaires automobiles se poursuit dans la rue Marietton au-delà de la limite du 9^{ème} arrondissement, sur la commune de Tassin.

Le pôle des nouvelles Technologies de l'Image et de la Communication (TIC) :

Ce pôle numérique est en cours de constitution dans le quartier de l'Industrie rénové, qui bénéficie d'une excellente desserte par le périphérique, de la proximité du centre de Lyon, et de l'agrément d'être en bordure de Saône.

Il est destiné à accueillir des entreprises spécialisées dans les nouvelles technologies de l'informatique. Atari (ex Infogrames) arrive en 2001, leader européen en logiciels de jeux vidéos ; Orange France (filiale de France Télécom), en 2001, installe une unité nationale de réseau (surveillance de l'ensemble du réseau national) ; la CEGID s'implante en 2003, leader européen d'édition de progiciels de gestion pour les entreprises ; l'ENI (ou Espace Numérique Entreprises) arrive en 2003, pôle- ressource permettant aux entreprises d'améliorer leurs performances en nouvelles technologies informatiques. Il est localisé à la Villa Créatis, au Nord du quartier de l'Industrie, où il anime des réunions d'information et ouvre un espace documentaire (revues professionnelles, guides pratiques, bases de données de prestataires). D'autres entreprises de ces spécialités sont attendues.

3.2.4. La mise en place d'opérations d'aménagement concerté d'envergure

La restructuration de Vaise passe aussi par le réaménagement de secteurs entiers de son territoire, là où l'industrie se retire.

Trois sites vont être l'objet d'un aménagement concerté entre les collectivités territoriales de la Ville de Lyon, et du Grand Lyon et les acteurs privés.

Commençons par *le site de Rhodiaceta*. En 1980-1981, l'usine ferme définitivement ses portes. En 1987, les derniers bâtiments tombent, le site est dégagé de tout ce qui faisait l'usine. Entre ces deux dates, la réflexion fut intense avant de parvenir à un choix sur l'utilisation nouvelle du terrain. Il fut question, entre autres projets, de créer un éco-musée relatant la vie de l'usine, les mises au point

des procédés innovants qui permirent les fabrications du fil d'acétate de cellulose, et du fil de nylon français constamment perfectionné depuis 1938 (3). D'autres ont défendu l'idée d'une reconstruction du tissu industriel de Vaise, comme cela s'était passé pour la reconversion du site Rhône-Poulenc à Gorge-de-Loup

Mais le choix définitif s'est porté sur la création d'un nouveau quartier urbain.

Le groupe Rhône-Poulenc s'est chargé complètement de la réalisation de l'opération, « depuis le montage d'une ZAC privée sur les terrains de l'usine, jusqu'à la vente des terrains à différents promoteurs ». Le dossier de la ZAC est approuvé en 1986, et prévoit 140 600 m² d'activités, bureaux, services et logements. Ce programme a été mis au point conjointement par le Grand Lyon et Rhône-Poulenc. En 2006, la construction est encore en cours mais est proche de l'achèvement.

Rhône-Poulenc est l'aménageur du site et, par l'intermédiaire d'une filiale, la T.I.S.A. (Transactions Immobilières S.A.) le groupe vend des lots avec droit à construire. Pour lui-même, le groupe s'est gardé un terrain et un droit à construire de 12 000 m² destiné à un centre informatique lourd, et à des bureaux. C'est là qu'aujourd'hui est installé l'immeuble Bayer regroupant, entre autres, les bureaux de Cropscience. Cette ZAC met fin à une époque, à une aventure industrielle, à un quartier ouvrier vivant et créateur. Mais une nouvelle vie commence, placée sous le signe de la formation et de l'enseignement supérieur. C'est en effet sur le terrain de Rhodiaceta et dans ses environs immédiats que se forme le « pôle formation » prévu par le plan de développement de Vaise.

Les deux ZAC de l'Industrie

Le quartier de l'Industrie était un quartier dont la requalification était devenue prioritaire à la fin des années 1980. En effet, on y trouvait sur la majorité de son étendue un mélange d'habitat ouvrier vétuste, d'industries déclinantes et de friches industrielles. Sur le reste, était prévu le maintien des entreprises privées ou publiques en activité (en particulier le parc de la DDE).

Quel nouveau projet envisager pour ce quartier ? La réflexion a porté sur l'installation d'un hôpital, qui aurait occupé la majeure partie des terrains disponibles, mais aussi sur l'implantation d'activités économiques modernes et attractives. C'est ce dernier projet qui a été retenu, et c'est ainsi que fut conçu le « pôle numérique et d'activités liées aux nouvelles technologies de l'information, de l'image et de la communication ».

A cet objectif, s'est ajoutée la volonté de requalifier les espaces industriels en les transformant en espaces urbains modernes agréables à vivre, aérés, paysagés, s'ouvrant sur les bords de Saône. C'est un projet de réorganisation complète du quartier, même s'il s'appuie sur certains éléments existants volontairement conservés, tels la trame viaire que constitue la rue des Docks, la mixité emploi/habitat qui est conservée, ou quelques bâtiments de qualité architecturale notable qui témoignent du passé du quartier.

La réalisation de ces projets va passer par la maîtrise du développement du quartier. En 1990, fut créée la SEMIFAL (Société d'Economie Mixte Foncière de l'Agglomération Lyonnaise) (4) qui fut chargée de l'achat des terrains au bénéfice de la Courly. Puis deux périmètres de ZAC furent délimités (cf. carte 11 ci-dessous). L'un, correspondant à la ZAC Sud, part de la rue du Four à Chaux et va jusqu'à la rue Marcuit, et s'étend de la Saône à la rue Joannès Carret qui longe la voie ferrée. Le dossier de la ZAC Sud est approuvé en 1998. La SERL est désignée pour la maîtrise d'œuvre et l'aménagement des espaces publics.

La ZAC Nord s'étend de la rue Marcuit à la jonction de la rue Joannès Carret avec le quai Paul Sédaillan, du quai de Saône à la voie ferrée à l'Ouest. Son dossier a été approuvé en 2000. La SERL en est l'aménageur, comme pour la Zac Sud.

En 2006, la réalisation des deux Zac est en cours, celle de la Zac Sud étant très avancée. De jours en jours, on voit sortir de terre de nouveaux bâtiments, à un rythme très rapide.

3.2.5. Deux grands aménagements sont encore au stade de projets.

Pour compléter le renouveau de ce quartier de Vaise, deux autres projets importants sont envisagés.

- La construction d'un nouveau *pont* sur la Saône est à l'étude. S'il a déjà un nom, le pont « Schuman », il n'a toutefois pas encore d'emplacement défini. Il devrait s'insérer entre la passerelle Mazaryk et le pont de l'île Barbe. Au niveau local, il aurait comme bienfait de libérer le centre de Vaise d'une partie de la circulation automobile, et de diminuer les engorgements quotidiens des quais de Saône, sur la rive droite.

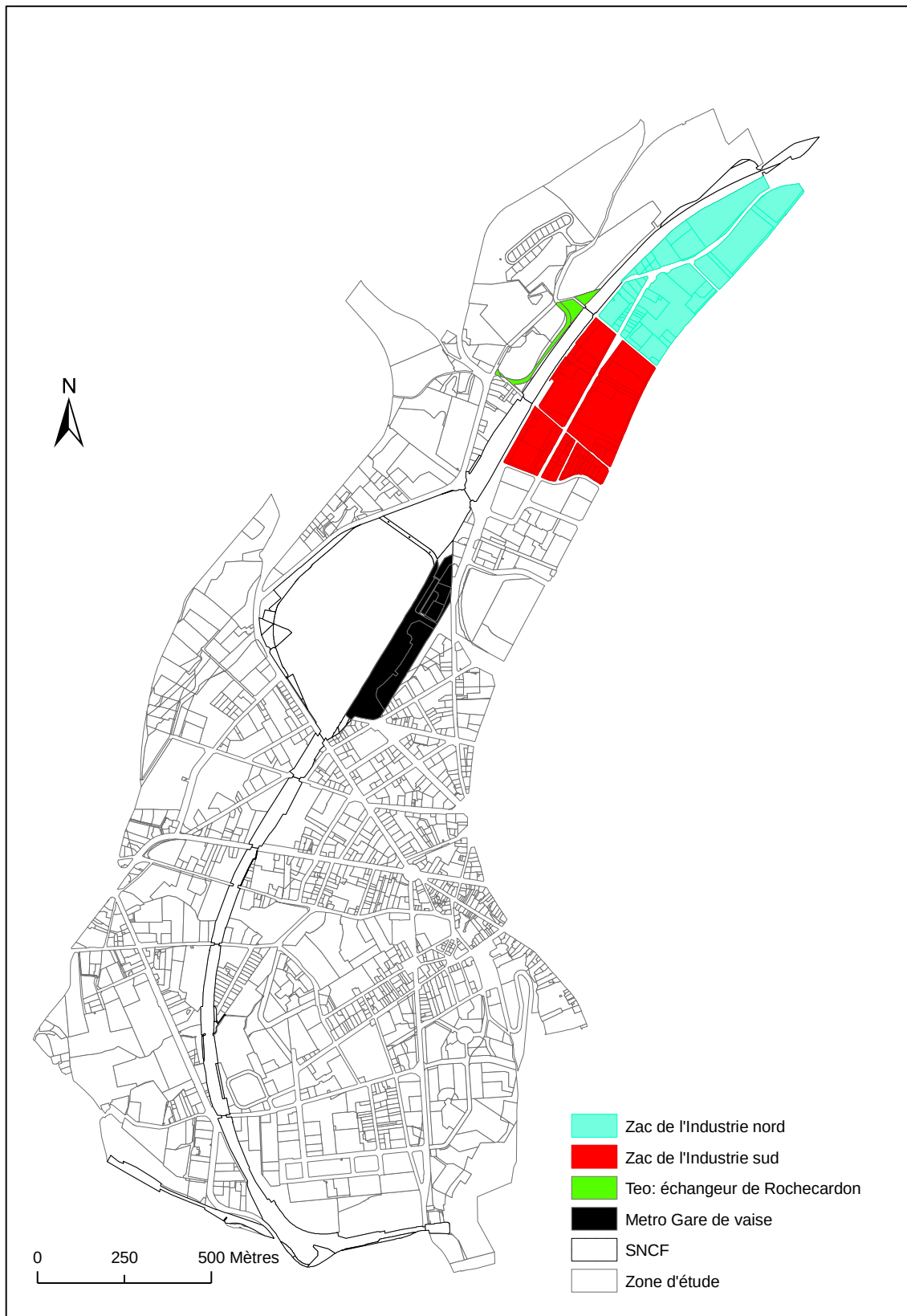
Sa réalisation ne devrait toutefois pas intervenir dans les prochaines années.

- La mise en valeur des *berges de la Saône*, depuis le pont Clémenceau jusqu'à l'île Barbe, fait partie du projet de réaménagement de Vaise, en même temps qu'il est partie intégrante du Plan Bleu adopté par la Courly en 1991. Dans ce projet, au niveau de Vaise, la circulation automobile de transit serait déviée vers la voie ferrée, et serait aménagée une circulation piétonnière et cycliste sur les bas-ports et les quais. Des allées paysagères relieraient les nouveaux îlots urbains du quartier de l'Industrie aux promenades aménagées en bord de Saône. Les bords de l'eau seraient ainsi rendus à la fréquentation des habitants de Vaise.

En 2006, ce projet n'est pas encore mis en route.

Il faut espérer la réalisation de ces deux équipements, car ils achèveraient la transformation de Vaise et rendraient le quartier complètement « urbain » et agréable à vivre.

Carte 11 : Les ZAC de l'Industrie



3.3. Une désindustrialisation de grande ampleur

L'action vigoureuse et volontaire des collectivités publiques et des acteurs privés a donc permis les transformations si profondes de notre quartier. L'enquête de 2006 va nous permettre de mesurer l'ampleur de la désindustrialisation qui l'a affecté.

L'industrie en 2006/2007 n'occupe plus que 53 ha, perdant en 23 ans 41 ha, soit 43% de sa surface de 1983. On voit que la fermeture de l'usine de Rhodiaceta ne compte que pour un quart des surfaces industrielles disparues entre ces deux dates.

Le mouvement de désindustrialisation a donc touché l'ensemble de l'industrie de Vaise. (cf. cartes 12 et 13 ci-dessous)

Tableau 82 : Evolution des surfaces industrielles de 1983 à 2006				
Industrie	Surfaces en 1983 (ha)	Surfaces en 2006 (ha)	Evolution 83/06 (ha)	Evolution 83/06 (%)
Ateliers	61,87	20,57	-41,30	-66,7
Ateliers/habitat	7,54	3,80	-3,74	-49,6
Ateliers/bureau	11,65	10,38	-1,27	-10,9
Ateliers/parking	0,96	0,15	-0,81	-84,3
Total Ateliers	82,02	34,90	-47,12	-57,4
Autos	7,27	9,70	+2,43	+33,4
Parcs d'activité	4,85	8,75	+3,90	+80,4
Total industrie	94,17	53,35	- 40,79	-43,3

Cette diminution globale de 41 ha est la résultante de deux mouvements inverses. Quelques activités industrielles ont augmenté leurs surfaces. Les parcs d'activité se sont étendus et ont gagné près de 4 ha ; les garages et services liés à l'automobile ont également étendus leurs activités sur 2,4 ha supplémentaires.

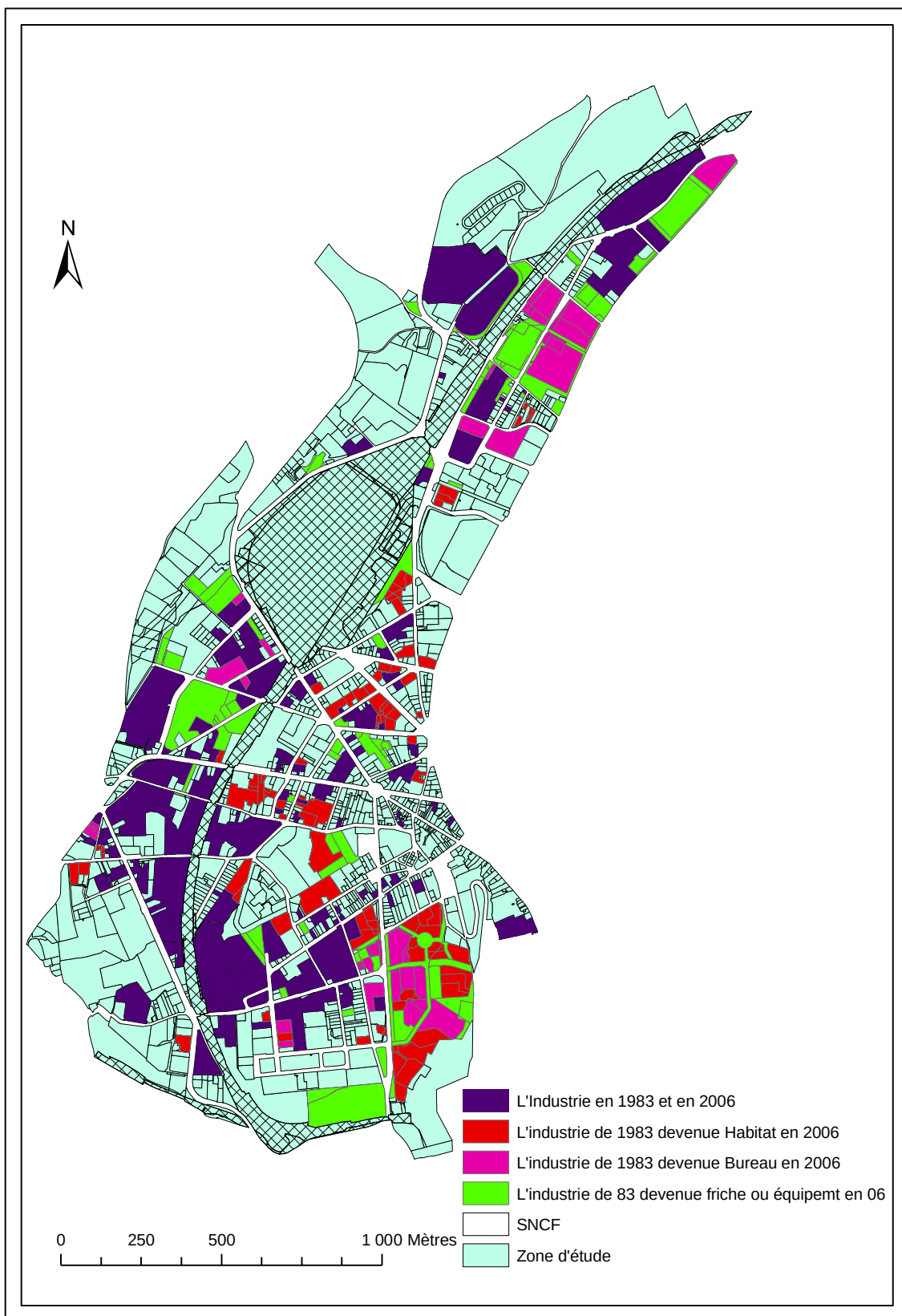
S'agit-il véritablement d'activités industrielles dans ces deux cas ? Il serait plus juste de parler dans le second cas d'activités de vente, et de services liés à l'automobile, plutôt que de fabrication ; quant aux centres d'activités nouveaux, ils accueillent davantage de services et bureaux que d'entreprises industrielles.

Inversement, les ateliers, qui représentaient 82 ha en 1983, n'en ont plus que 35 ha, perdant ainsi 47 ha, soit 57% de leurs terrains. C'est ce chiffre-là qui donne la mesure de la désindustrialisation.

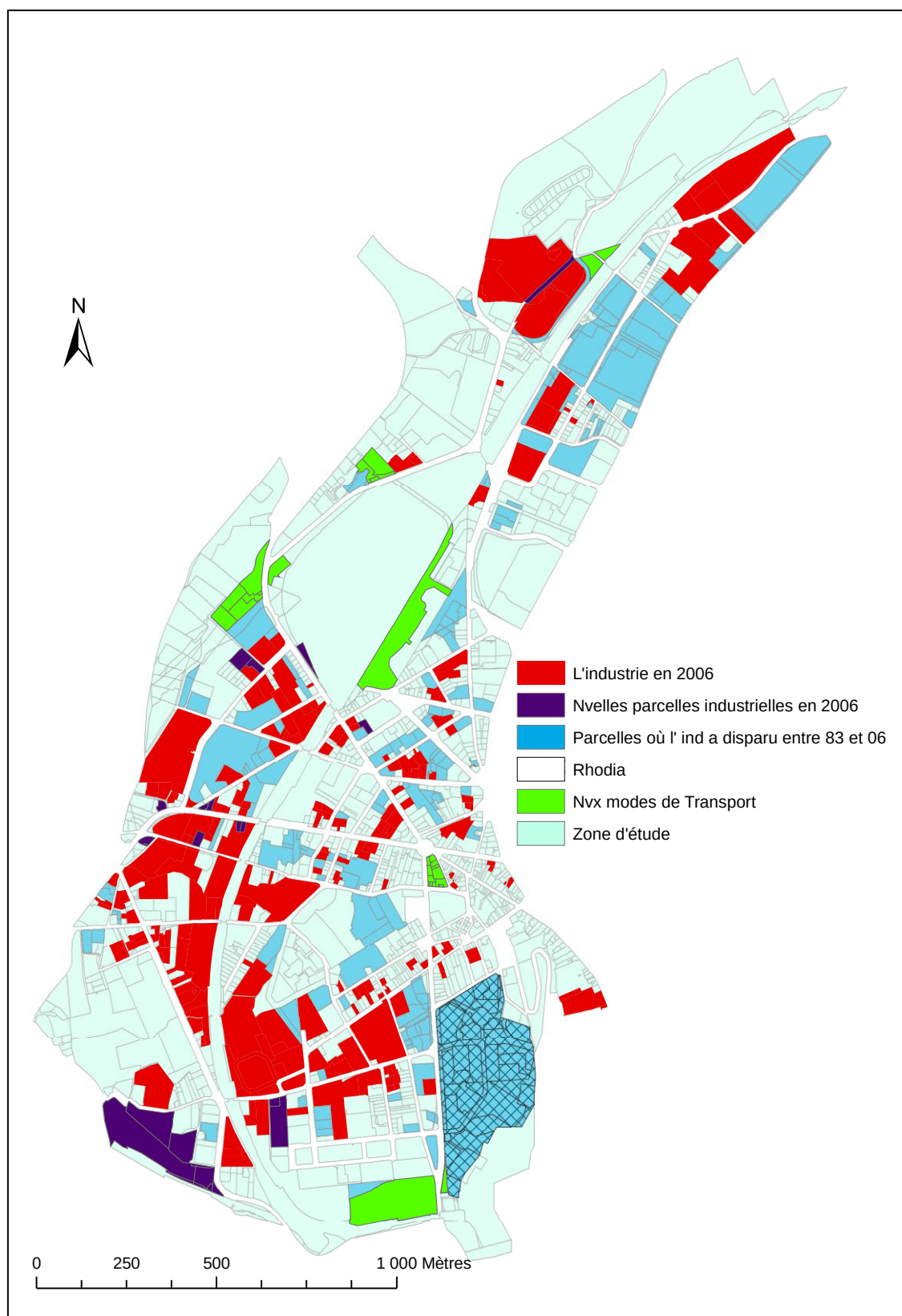
A plus petite échelle, on observe que les parcelles occupées par des ateliers/bureaux ont maintenu à peu près leurs surfaces (- 1,2 ha), tandis que les parcelles mixtes ateliers/ habitat diminuaient de moitié (- 3,7 ha).

Il y a eu, enfin, des transferts, des échanges de terrains. Les entreprises industrielles, qui occupent 53 ha en 2006, sont implantées pour 48 ha sur des terrains qui étaient déjà occupés par l'industrie en 1983, tandis qu'elles sont pour 5 ha sur de nouveaux terrains, non industriels en 1983.

Carte 12 : Evolution de l'Industrie de 1983 à 2006



Carte 13 : Origine des surfaces industrielles en 2006



En même temps qu'on constate cet amenuisement des surfaces occupées par l'industrie, on voit le nombre d'emplois industriels à Vaise diminuer comme peau de chagrin. La fermeture de la « Rhodia » y joue un rôle important, supprimant 3.488 emplois entre 1976 et 1982.

Tableau 83 : Les emplois dans le 9^{ème} arrondissement de Lyon : 1976-2003				
	1976	1982	1993	2003
Emploi total	17 372	13 750	12 532	16 740
Dont : industrie (hors BTP)	9 397	5 768	2 183	2 652
Industrie, en indice	100	61	23	28
% emploi industriel/emploi total	54,09	41,94	17,41	15,84
BTP	1 376	1 203	1 144	755

Sources : Assedic : 1976-1982 Insee : fichier Sirene:1976-1984 et statistique annuelle d'activité économique 1993 et 2003

Ce sont donc plus des 2/3 des emplois industriels qui disparaissent depuis 1976. Pendant ce temps, le nombre d'emplois se maintient à Vaise, retrouvant en 2003 à peu près le niveau de 1976. Les industries qui représentaient plus de la moitié des emplois en 1976, n'en représentent plus que 16% en 2003.

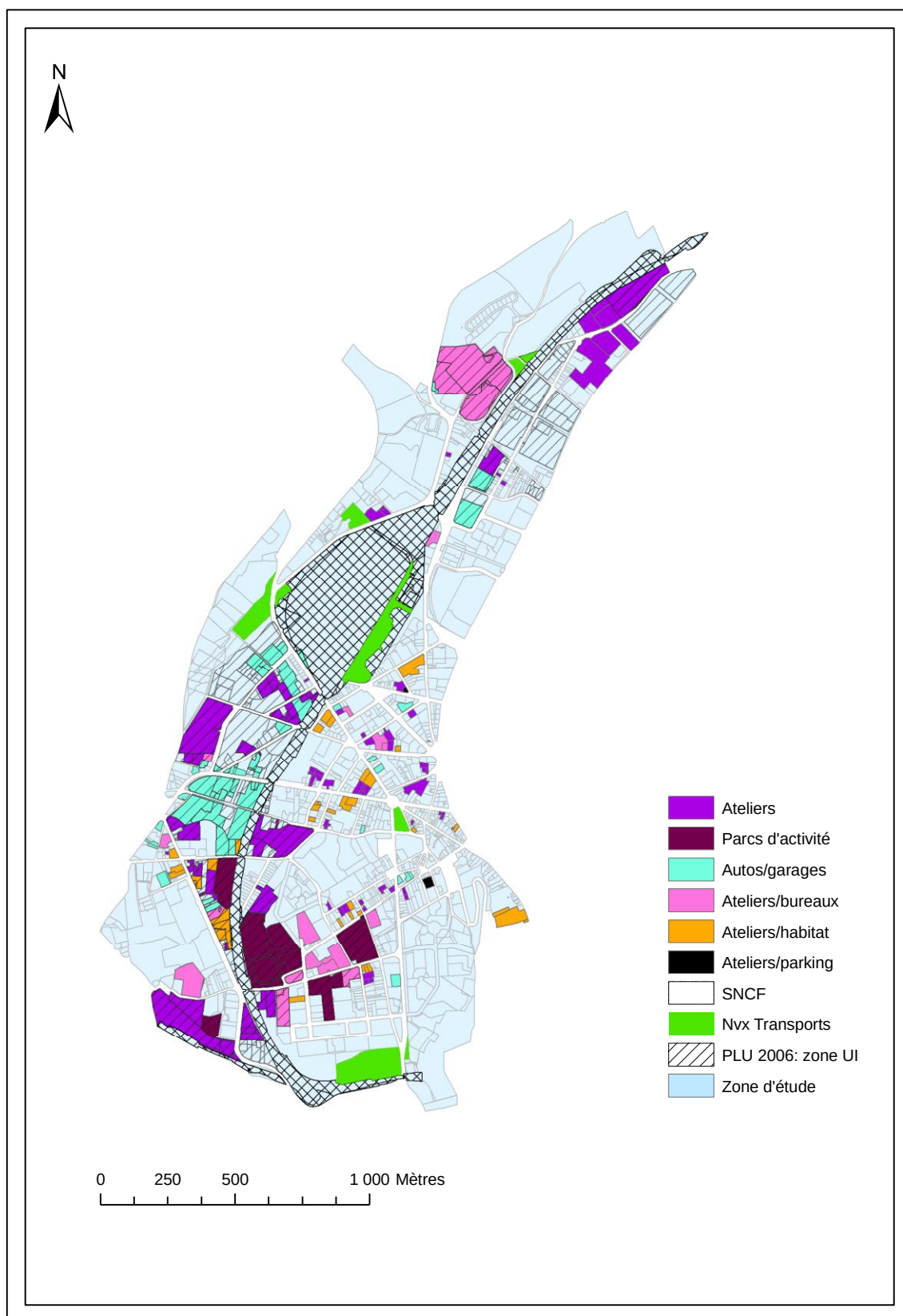
3.3.1. L'industrie à Vaise en 2006

Si l'industrie a perdu plus de la moitié de ses surfaces, et de ses emplois en vingt ans, elle persiste tout de même dans le paysage vaisois.

3.3.1.1. Quelle industrie subsiste à Vaise en 2006 ?

Alors que l'industrie était présente en 1983 dans quasiment toute la zone d'étude, mis à part quelques quartiers d'habitat collectif, vingt ans plus tard elle n'existe plus que dans quelques secteurs. (cf. cartes 14 et 15 ci-dessous)

Carte 14 : L'industrie en 2006



Le plus important de ceux-ci est *le quartier de St Pierre de Vaise*. Il est constitué de 3 centres d'activité, et de terrains industriels mélangés à l'habitat. C'est le plus grand ensemble de notre zone, qui s'étend sur 11,45 ha, les centres d'activité représentant à eux seuls 6,47 ha.

Un deuxième ensemble (de l'ordre de 10 ha) est situé entre les *rues Marietton, Sidoine Apollinaire et la voie ferrée*. On y trouve un nouveau centre d'activités créé à l'emplacement des Etablissements Leleu ; plus au nord, des activités liées à l'automobile (le « pôle automobile » de Vaise), enfin ont subsisté des activités déjà installées en 1983 le long de la rue Apollinaire.

Au nord de la rue Marietton, nous avons toujours *l'ensemble Berjon/St Simon*, mais modifié aujourd'hui en partie par l'installation de bureaux, et par les friches de l'usine Claude. Il représente encore 6,4 ha.

Au nord de notre zone, nous retrouvons *les établissements Cropscience*, nouvelle appellation de Philagro/Pepro, (5,2 ha) et *le quartier de l'industrie* où des activités industrielles se sont maintenues, dont les établissements Appia, Société chimique de la route, le parc routier de la DDE, Samse, le carrossier Dijeu et le nouvel établissement Blocflex. Ces activités s'étendent sur 7 ha.

Enfin, un dernier ensemble est situé au *Sud de la rue Apollinaire* : il est formé d'un nouveau petit centre d'activité, de la nouvelle déchetterie installée sous l'autoroute, et de parcelles industrielles avoisinantes, déjà existantes en 1983. Il couvre 5 ha.

Si un peu plus de 50 ha de terrains occupés par l'industrie restent encore un bel atout économique pour Vaise, on peut se demander si l'industrie s'est renouvelée, modernisée, ou si elle reste une industrie traditionnelle.

D'après les statistiques des Assedic de 2003, il n'y a plus que 2600 emplois industriels à Vaise (hors BTP). Seules, 2 branches industrielles emploient plus de 300 personnes : la « chimie, caoutchouc, plastiques » avec 1018 emplois, et les « composants électriques et électroniques » (317 emplois) ; l'industrie de l'habillement occupe 271 personnes, la métallurgie et le travail des métaux ne représentant plus que 251 emplois, et les industries agricoles et alimentaires 229. L'ensemble de ces activités représentent 2 086 emplois sur les 2 600 du 9^{ème} arrondissement.

Les deux principales entreprises industrielles de Vaise sont ex -Philagro, du groupe Rhône-Poulenc, devenu Cropscience, et les lampes Claude. Or, en 2006, cette dernière entreprise avait fermé.

Il n'y a donc plus à Vaise, en dehors de Cropscience, de grandes entreprises industrielles, ni de branche industrielle fortement représentée. La métallurgie et le travail des métaux, industrie très ancienne à Vaise, se maintient encore, dans une certaine mesure. Le secteur automobile, dont nous avons vu qu'il s'était étendu territorialement, est important en termes d'emploi ; il représente 624 emplois ; mais

ceux-ci sont classés dans le « commerce et réparation automobile ».Ce ne sont pas à proprement parler des activités industrielles.

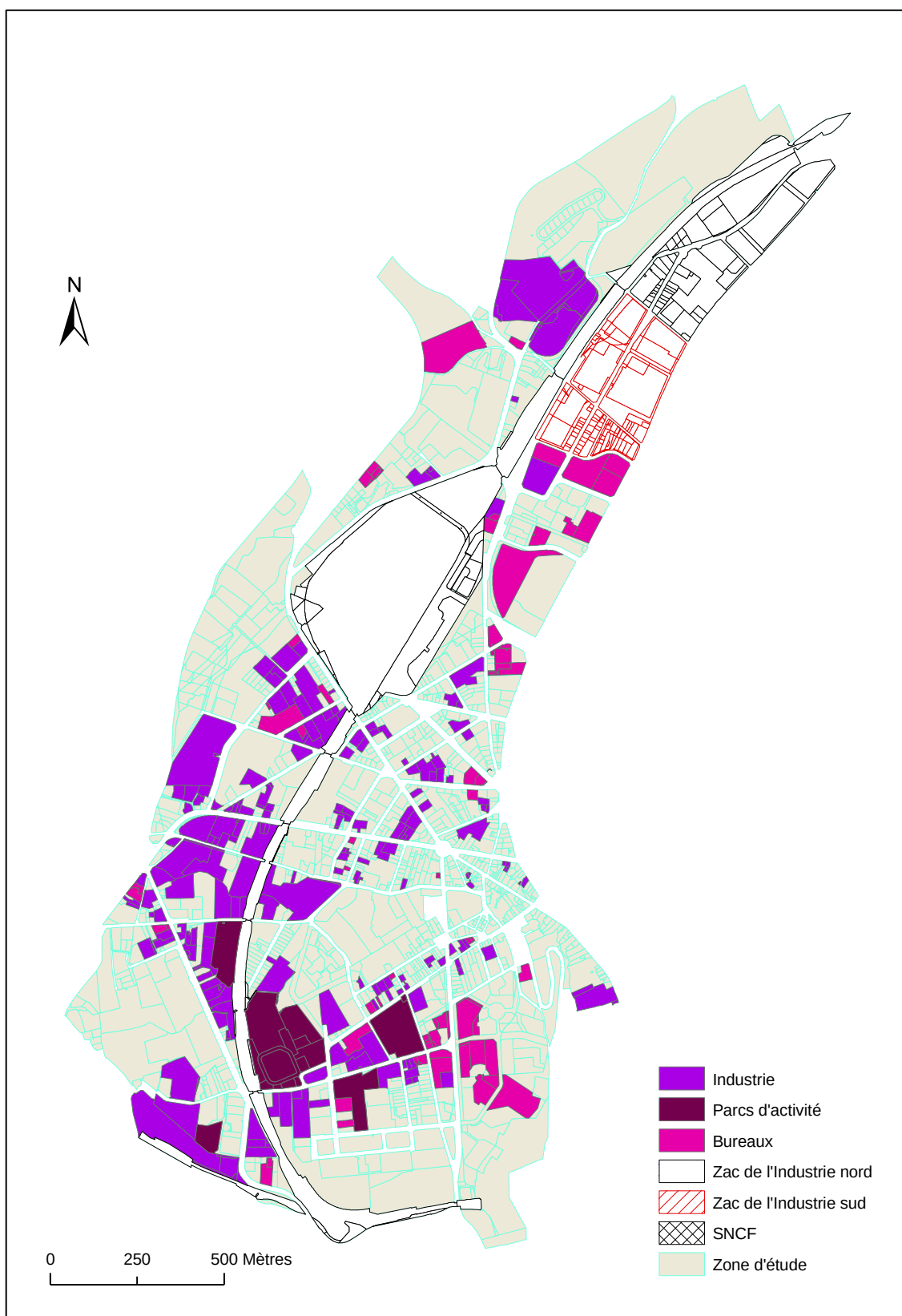
Les activités qui se sont développées à Vaise depuis 1993 (soit + 2 681 emplois).sont le commerce de gros, la finance/assurance, l'informatique, et principalement les services aux entreprises

Tableau 84 : Les emplois dans le 9^{ème} arrondissement de Lyon : 1993-2003				
	1993		2003	
	Etablissements (nbre)	Emplois	Etablissements (nbre)	Emplois
Industrie	155	2 145	133	2 607
Dont : industrie Alimentaire	33	308	24	229
Industrie textile	10	94	7	59
Habillement	12	288	10	271
Edition	26	159	25	164
Industrie chimique	2	182 *	6	1 003
Travail des métaux	15	315	7	244
Fabrication appareils électriques	5	390	5	317
Instruments de précision	13	49	18	122
Fabrication de meubles	9	54	11	95
Construction	115	1 144	101	800
Commerce et réparation automobile	61	648	49	624
Commerce de gros	118	756	104	1.023
Transports	21	217	28	171
Finance et assurance	37	429	47	859
Activités informatiques	41	668	65	1 426
Services aux entreprises	238	2 998	329	4 224
Autres	509	3 527	648	5 006
Total	1 295	12 532	1 504	16 740

*L'établissement de pesticides de Rhône-Poulenc n'a pas été inclus dans cette statistique.

INSEE statistique annuelle par zone géographique, par activité économique NAF 60

Carte 15 : Vaise : industrie et bureaux en 2006



Il apparaît ainsi que les 53 ha industriels de Vaise, ne sont occupés que partiellement par l'industrie. Beaucoup de ces terrains, en particulier dans les centres d'activité, sont utilisés par des activités tertiaires, des services, liés pour certains à l'industrie. Un exemple : en 1993, les « services fournis principalement aux entreprises » employaient 2 .998 personnes, et 4.224 en 2003. (5)

Remarquons aussi que de grandes surfaces de terrains sont occupées par le BTP dans le quartier de l'industrie : terrains de la DDE, et Appia.

3.3.1.2. Les surfaces industrielles en 1983 qui ont changé d'utilisation en 2006

Globalement, les terrains industriels de 2006 sont constitués de 41 ha qui étaient déjà utilisés par l'industrie en 1983, et de 5 ha repris par l'industrie à des friches ou des équipements, soit un total de 46 ha.

Que sont devenus les 46 ha occupés par l'industrie en 1983, et qui ont perdu leur activité d'origine ? (cf. carte 16)

Tableau 85 : Les espaces industriels de 1983 qui ont changé de vocation en 2006		
Nouvelle utilisation du sol	Surface (en ha)	% de la surface totale
Habitat	13,53	29,4
Bureaux	11,12	24,1
Friches et parkings	10,49	22,8
Equipements	9,47	20,5
Commerces	1,49	3,2
Total	46,10	100,0

Les terrains abandonnés par l'industrie ont donc été réoccupés pour 30% par de l'habitat, et plus précisément en presque totalité par de l'habitat collectif (12,4 ha). Un quart a vu l'installation de bureaux ; le reste à égalité est occupé par des équipements, et par des friches. Il existe ainsi plus de *10 ha de friches industrielles*. Que deviendront-elles ?

- 3,2 ha sont situés dans le quartier de l'industrie qui est en cours d'aménagement et seront affectés à des bureaux ;
- 3,6 ha sont situés dans le secteur Berjon /St Simon : il s'agit là de terrains privés, dont 2,33 ha viennent de l'ancienne entreprise de lampes Claude ; étant donné leur environnement actuel, ils peuvent être reconvertis en bureaux comme il en existe déjà dans ce secteur, à moins qu'une opération mixte bureaux/immobilier voit le jour ;
- 0,92 ha ont été utilisés pour la création de l'accès à TEO vers l'Ouest ;

- enfin 0,70 ha sont encore en friche dans la ZAC Michel Berthet, en attendant leur affectation future en logements ou/et espaces verts.

Au total, ces friches ne seront pas reprises par des activités industrielles dans leur grande majorité. Ce sont donc bien 42 ou 43 ha qui sont perdus définitivement pour l'industrie.

Mises à part les friches industrielles et l'usine Rhodiaceta avec ses 10,75 ha, où se situent les 25 autres ha industriels qui ont cédé leurs terrains à de nouvelles utilisations ? (cf. cartes 8, ci-dessus et 15 ci-dessous)

Ils se répartissent ainsi :

- 9 ha dans le quartier de l'industrie,
- 2 ha dans le quartier Berjon/St Simon,
- 4 ha dans le centre de Vaise,
- 5 ha dans le quartier de St Pierre de Vaise,
- 3 ha à Gorge- de- Loup, dont une parcelle de 2,4 ha près de la gare,
- 1 ha à la gare de Vaise,
- 1 ha épars dans la zone d'étude.

Quelles entreprises ont quitté Vaise ? Nous avons repéré dans l'enquête principalement celles qui occupaient de grandes surfaces.

- *Dans le quartier de l'industrie* : du sud au nord, sont partis : Peugeot, Les Messageries Lyonnaises de Presse, La Société des Magasins Casino, Le Magasin général des Services de Santé, Le Marché Commun du Meuble (qui remplaçait l'usine Rivoire et Carré)
- *Dans le quartier Berjon/St Simon*, ont quitté : Les Lampes Claude, Les Etablissements Piot (produits pour l'imprimerie), Saunier-Duval, les établissements Jacquemin et Mobirama, Les Presses de la Cité, Thimonnier
- *Dans le centre de Vaise*, les transports Cordier, et les ateliers Lump, les Blanchisseries Lyonnaises, et la serrurerie Ronis, la fonderie Leleu.
- *A St Pierre de Vaise*, face à la Rhodiaceta, ont vu partir : Bailly-Comte, les établissements J.Millet, BresardNeel (restaurants d'entreprises), J.Balmont (menuiserie) , G.Louradour (ateliers de constructions métalliques), Genty-Société Dokali, et MEG, Veral (menuiserie aluminium), une station-service Total, les établissements Gazil (peintures-papiers peints-moquette)
- Les entrepôts Genty sur les terrains de la *gare de Gorge de Loup*.

C'est toute la variété des activités de Vaise qui s'en est allée.

3.3.1.3. Quel avenir se profile-t-il pour les industries à Vaise ?

On peut se demander si les 53 ha de terrains industriels actuels ont une chance de pouvoir garder des activités de même nature dans l'avenir.

En étudiant les dispositions des plans d'urbanisme, nous voyons que les terrains industriels ne sont pas directement protégés.

En mars 2004, le PLU avait classé la plupart des terrains occupés par l'industrie à Vaise en zonage UI, c'est-à-dire en zone destinée à accueillir les entreprises industrielles ou artisanales, ainsi que les constructions de bureaux qui sont liées exclusivement à ces activités. C'était une bonne protection des terrains industriels.

Toutefois, les terrains occupés par Cropsience, les terrains industriels des ZAC du quartier de l'industrie, et un petit secteur rue Marietton étaient classés en zone UE, c'est-à-dire en zone destinée à favoriser l'accueil d'activités économiques de toute nature, à l'exception des commerces de détail limités dans leur surface de vente. C'était faire la part belle aux installations de bureaux.

Cette disposition a disparu dans le PLU de 2005, et sa mise à jour de 2006. Tous les terrains recevant des activités à Vaise sont classés en zone UI. (cf. carte 17 ci-dessous) Ce zonage rassemble maintenant les activités de bureau, d'industrie et de nouvelles technologies. Il n'y a donc plus de terrains réservés spécifiquement à l'activité industrielle. Ce zonage offre une grande souplesse pour l'implantation d'activités. Mais la compétition entre l'industrie et les activités tertiaires se montrera très forte dans l'avenir, et les industries auront beaucoup de mal à se maintenir dans ce contexte.

Une deuxième disposition du PLU fragilise la situation des terrains industriels, car un certain nombre d'entre eux n'ont pas été inscrits en zone UI :

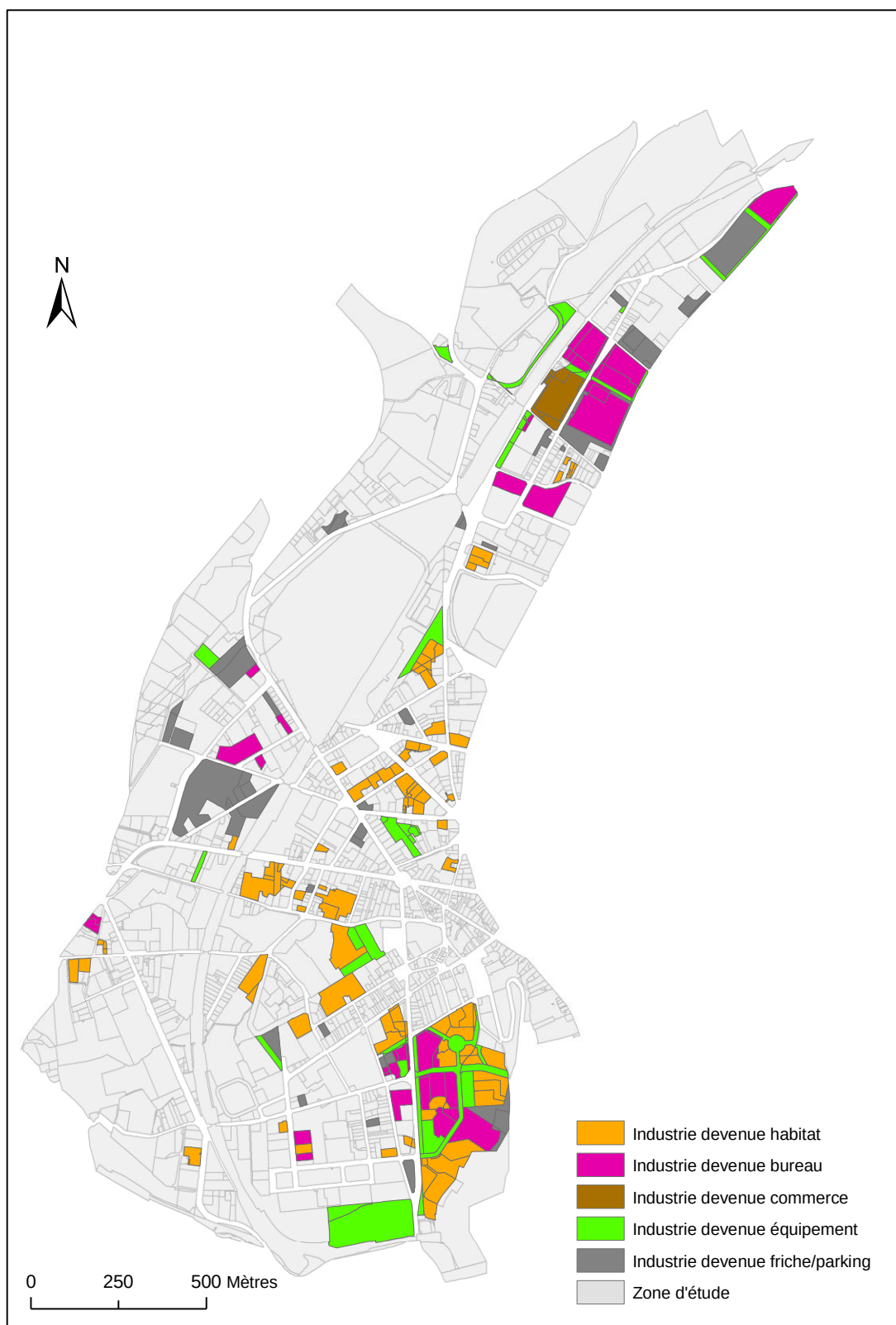
- Certains ont été mis en réserve pour équipements : ex : l'entreprise Chosaland (0,92 ha), des terrains occupés par la Ville de Lyon (0,61 ha).
- D'autres ont été classés en URM : c'est le cas des îlots situés à l'Ouest de la rue Apollinaire (0,44 ha), l'îlot de la Ville de Lyon rue Gorge- de- Loup (0,98 ha), au Nord de la rue Marietton (0,26 ha) ; une partie de la ZAC du quartier de l'industrie (3,64 ha) ;
- D'autres sont classés en zone UR : rue Mouillard (0,29 ha), et à l'Ouest de la rue Apollinaire (0,40 ha) ;

Ces zonages UR et URM correspondent à des tissus urbains à dominante résidentielle. Les entreprises industrielles n'y sont guère protégées et sont probablement appelées à disparaître à l'avenir.

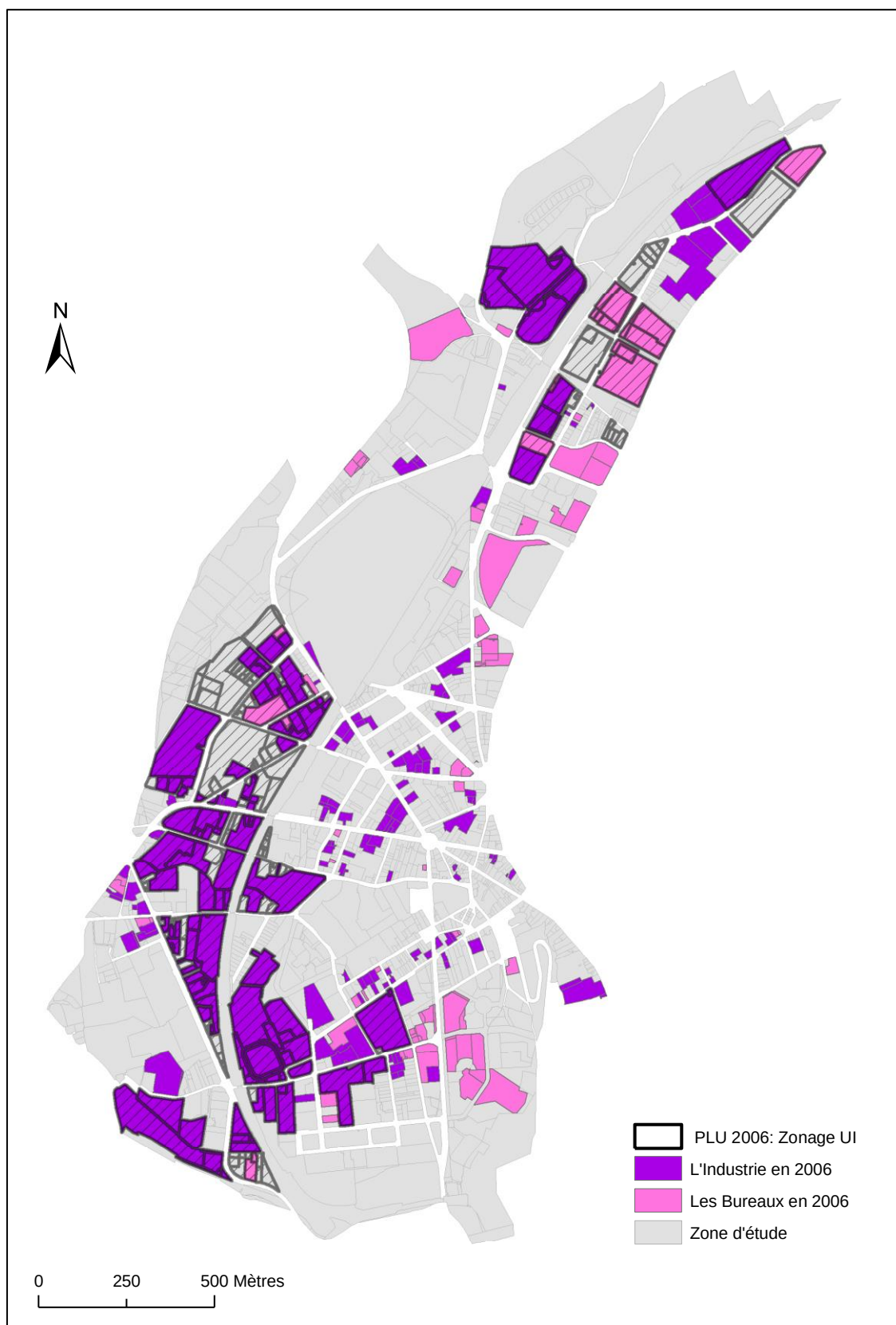
- Enfin tous les terrains industriels dispersés dans l'habitat, dans le centre de Vaise sont classés UC (4,99 ha). Cette classe, dite « centre de quartier » accepte un mélange de fonctions propres à la centralité. Seuls de petits espaces industriels ou artisanaux peuvent survivre dans ce contexte.

En comptabilisant l'ensemble de ces terrains ci-dessus, on voit que ce sont 7 ha industriels qui ne sont déjà plus protégés du tout par le PLU.

**Carte 16 : Fonction en 2006 des parcelles industrielles
ayant changé depuis 1983**



Carte 17 : PLU 2006 : zonage UI



L'idée, dans le projet de développement de Vaise, et en parallèle dans le règlement du PLU, est de favoriser l'établissement des entreprises spécialisées dans les nouvelles technologies et de façon plus générale de toutes les activités tertiaires. Dans la ZAC M.Berthet, aucun secteur UI n'a été prévu. Dans les ZAC de l'industrie, un petit îlot a été réservé à deux établissements industriels: le carrossier Dijeu, et Blocflex. Partout ailleurs, à côté des activités liées au Pôle numérique, on a favorisé l'accueil de services ou bureaux. Je citerai l'installation de la brasserie Bocuse, complétée par Ouest Express, service de restauration rapide, et d'une future boutique de produits Bocuse ; l'implantation du complexe de salles de cinéma du Pathé-Vaise, la réalisation récente de l'immeuble de bureaux de l'Apicil.

On n'a plus fait de place à Vaise pour une industrie vraiment active.

3.3.1.4. Par quoi les terrains industriels sont-ils remplacés depuis vingt ans ?

L'évolution économique autant que l'action des pouvoirs publics ont permis à deux fonctions urbaines de se développer de façon prédominante ces dernières années: nous voyons s'étendre dans notre zone à la fois l'habitat collectif et les immeubles de bureaux.

L'habitat

L'habitat de Vaise se caractérise en 1983 -par la juxtaposition d'habitats anciens, et d'immeubles plus modernes, datant de l'entre-deux guerre, ou de l'après-guerre.

L'habitat ancien, en pierre des Monts d'Or bien souvent, est composé d'immeubles de faible hauteur. On trouve encore à Vaise une forte proportion de maisons de un, deux étages, voire trois. Les plus grands de ces immeubles anciens atteignent 4 étages, rarement plus.

Puis, quelques ensembles de HBM, et HLM se sont implantés aux limites de notre quartier, ou à proximité des grands établissements industriels : à Gorge- de-Loup et au nord de notre secteur à Rochecardon notamment.

Depuis une vingtaine d'années, on observe des changements radicaux. Le principal changement est l'édification d'immeubles collectifs d'une hauteur plus conséquente qui émergent un peu partout, dans notre zone. Ils se distinguent des immeubles plus anciens en ce qu'il ne s'agit plus d'immeubles HLM, pour la plupart, mais de logements de moyen ou plus haut standing. C'est une nouvelle catégorie de logements qui s'offrent à ce quartier, et amènent une nouvelle population.

Les maisons de faible hauteur ont disparu en partie, ainsi que celles qui avaient une cour aménagée avec des garages à louer. Les nouvelles constructions qui les remplacent sont des immeubles collectifs de 5 ou 6 étages.

Dernier changement, mais de peu d'ampleur : on voit apparaître, mais comme échantillons, des maisons de ville au milieu des nouveaux immeubles collectifs ; enfin quelques anciennes bâtisses occupées par l'industrie sont transformées en lofts. Mais cela reste pour l'instant un phénomène rare.

Un chiffre mesure l'ampleur de la construction de l'habitat collectif : les surfaces qu'il occupe ont presque doublé entre 1983 et 2006, passant de 30 ha à 53 ha entre ces deux dates. (cf. carte 18 ci-dessous)

L'industrie a fourni la moitié des terrains nécessaires à la construction de ces nouveaux immeubles (12 ha), les équipements et les friches fournissant l'essentiel des autres terrains (3,8 ha et 3,4 ha). Enfin, près de 2 ha viennent de la démolition de maisons individuelles, de un à trois étages, remplacées par de l'habitat collectif.

Tableau 86 : Etat d'occupation en 1983 des terrains utilisés par l'habitat collectif en 2006		
Etat d'occupation des terrains en 1983	Surface (en ha)	Surface (en %)
Habitat collectif	29,82	55,9
Habitat individuel	0,85	1,6
Habitat R+2 et R+3	1,08	2,0
Industrie	12,44	23,4
Equipement	3,88	7,3
Fiche et parking	3,42	6,4
SNCF	1,23	2,3
Etat inconnu	0,60	1,1
Habitat collectif en 2006	53,32	100,0

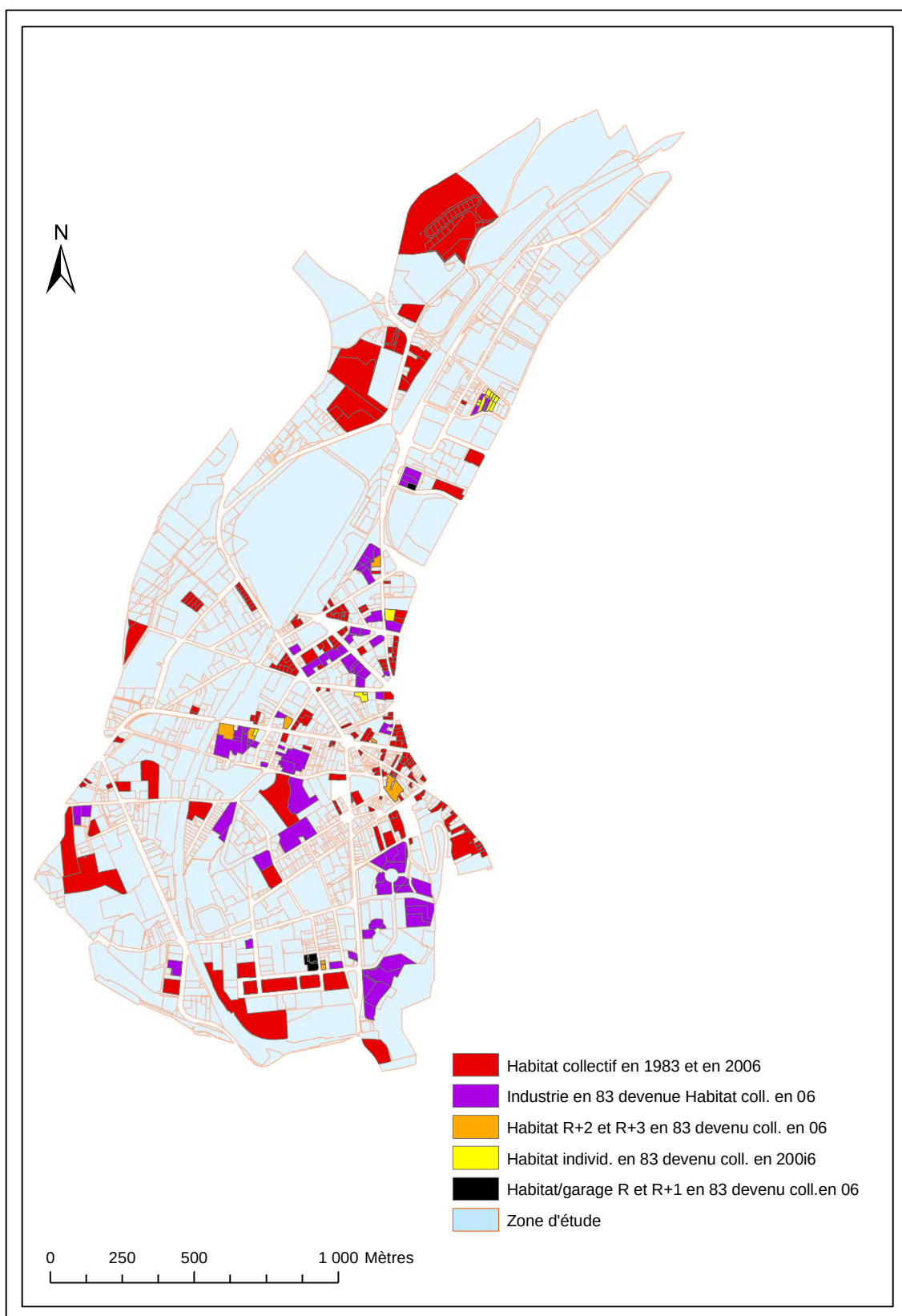
Les opérations immobilières réalisées à Vaise ces vingt dernières années ont eu deux conséquences : la densification du tissu urbain vaissais, et la disparition de nombre de terrains industriels qui étaient mêlés à l'habitat, faisant la richesse d'un tissu urbain aux multiples fonctions.

La densification

On assiste à une *densification voulue et programmée* du tissu urbain : on la voit à l'œuvre lors de la réalisation de la ZAC Michel Berthet, ou des opérations organisées comme celle située entre le stade Boucaut et la ZAC sud de l'Industrie, ou celle de la Gare de Vaise. Les terrains ont partout été densifiés avec des immeubles de 6, voire 7 étages. La densification n'a jamais dépassé ces hauteurs.

Il n'y a qu'un secteur où l'habitat traditionnel a été protégé : dans la ZAC sud de l'Industrie, le long de la rue des Docks, principalement.

Carte 18 : Origine de l'habitat collectif en 2006



On remarquera l'absence quasi-totale de lotissements de maisons individuelles, celles-ci n'existant que de façon anecdotique comme « maisons de ville » au milieu d'immeubles de six étages.

Le remplacement, par d'autres maisons individuelles, des maisons d'habitat traditionnel de un, deux, voire trois niveaux qui ont détruites n'a pas été prévu.

Dans les autres secteurs, hors opérations programmées, *la densification a eu lieu*, en particulier lors d'opérations immobilières privées réalisées sur des terrains industriels. Tels les immeubles de six ou même sept ou huit étages sur le terrain des anciennes Blanchisseries Lyonnaises, de Ronis, des Transports Cordier ou des Etablissements Lump. Ou encore lors d'opérations montées sur les terrains des Petites Sœurs des Pauvres, ou une partie des terrains de l'Education Nationale situés près de l'entrée de TEO.

La densification de Vaise est également à l'œuvre quand l'ancien « Grand Bazar » quitte la rue Marietton où il était installé dans un bâtiment d'un seul niveau avec un grand parking au sol mitoyen, et s'intègre au rez-de-chaussée d'un nouvel immeuble situé en plein centre de Vaise, place Valmy, en face de la nouvelle station de métro, avec un parking en sous-sol.

La disparition de l'industrie mêlée à l'habitat

En même temps que se multiplient les constructions d'immeubles collectifs, on assiste à une disparition massive des petits terrains industriels inclus dans le tissu urbain, en particulier dans deux zones : dans la partie centrale de Vaise, entre les rues Mazarick et Roger Salengro, et plus au sud le long de la rue Louis Loucheur. On assiste là à une transformation complète des quartiers, qui se prolongera dans l'avenir, puisque le zonage du PLU ne les protège pas.

Les bureaux

Les bureaux ont connu un grand développement à Vaise, conformément aux objectifs que s'étaient fixés le Grand Lyon et la Mairie du 9^{ème} arrondissement, et tels qu'ils étaient inscrits au PLU de Lyon. Au même titre que le quartier de Gerland, Vaise doit devenir un grand site économique, et plus précisément un pôle dédié aux activités numériques et aux technologies de la communication. Deux secteurs recevront de manière privilégiée ces activités : le quartier de l'industrie, et l'axe tertiaire de la rue Sergent Michel Berthet.

En effet, depuis vingt ans, les créations de bureaux se sont multipliées. (cf. carte n° 19 ci-dessous) Leurs surfaces de terrain ont triplé, passant de 6 ha en 1983 à près de 19 ha en 2006. Ces créations se sont faites pour l'essentiel aux dépens des terrains industriels : 88 % des nouvelles surfaces de bureaux se sont faites sur d'anciens terrains industriels.

Carte 19 : Surfaces occupées par les bureaux en 2006

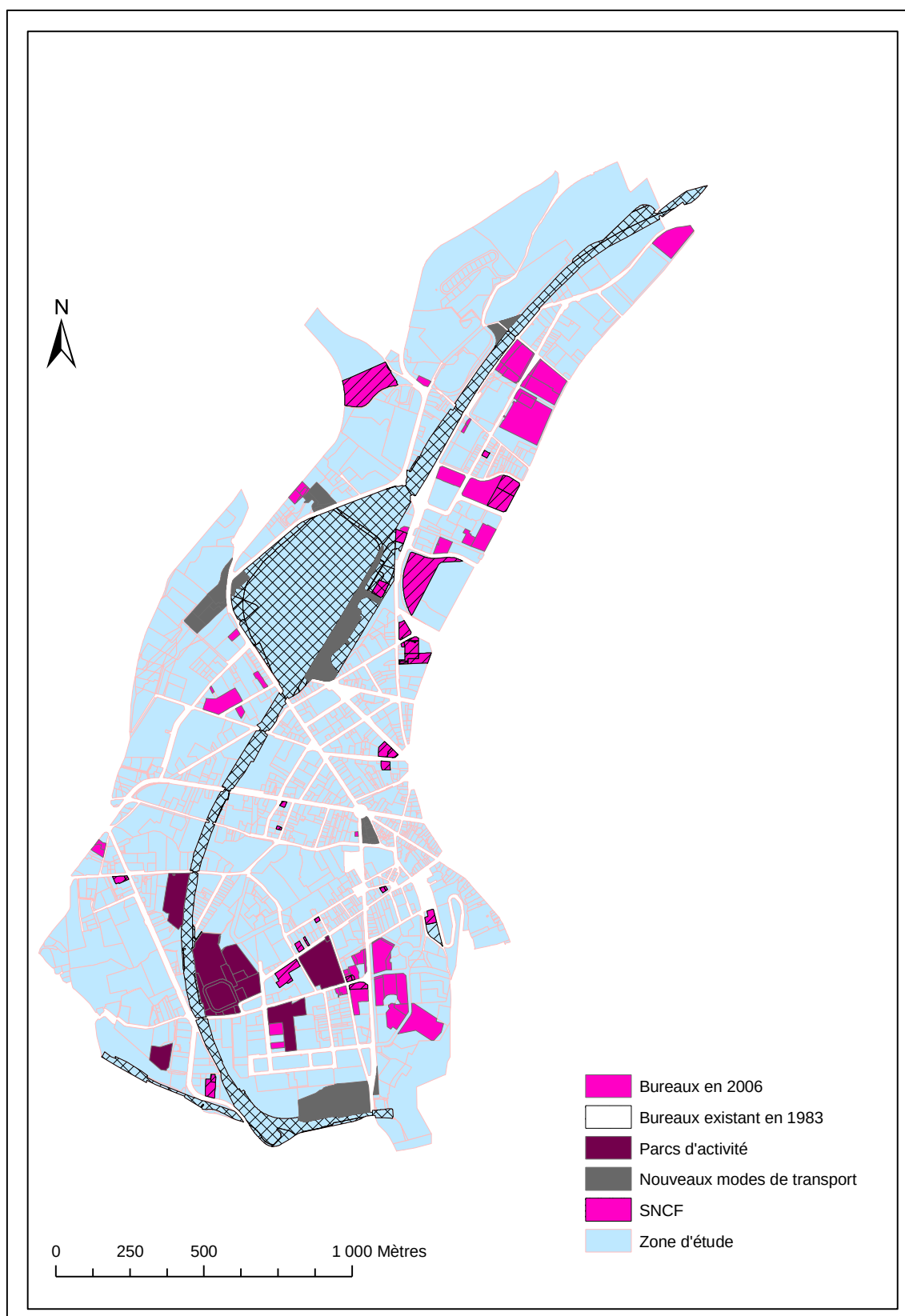


Tableau 87 : Les bureaux en 2006 : origine de leurs terrains		
Nature du terrain en 1983	Surface (en ha)	Surface (en %)
Bureaux	6,29	33,30
Habitat	0,47	2,50
Industrie	11,12	58,80
Friches	0,81	4,30
SNCF	0,19	1,05
Inconnu	0,01	0,05
Total : bureaux en 2006	18,89	100,00

On peut observer que la quasi-totalité des bureaux existant en 1983 sont encore là en 2006.

Les nouveaux bureaux se sont construits dans les deux secteurs prévus par le PLU : dans le quartier de l'industrie, et dans l'axe de la rue Michel Berthet. Un troisième îlot est en formation entre la rue de Bourgogne et la rue L. Diebolt. Peut-être sera-t-il amené à se développer, vu la proximité de la grande friche laissée par l'entreprise de lampes Claude.

3.4. Les acteurs et les logiques ayant impulsé les transformations de Vaise

Nous savons qu'en à peine plus de vingt ans, le quart de la surface de Vaise a changé d'affectation, et de visage, soit près de 73 ha exactement.

Les acteurs des changements, comme nous l'avons vu, sont à la fois des acteurs publics et des acteurs privés, les uns et les autres œuvrant avec des objectifs bien différents.

Nous pouvons, à l'aide des renseignements donnés par l'enquête, mesurer l'impact respectif sur le terrain des politiques des uns et des autres dans ce temps limité de 23 ans. La question à laquelle l'enquête permet de répondre est la suivante : lesquels, des divers acteurs, ont été à l'origine des changements d'occupation de ces 73 ha ?

3.4.1. Les acteurs publics : l'Etat, le Grand Lyon et la Mairie du 9^{ème} arrondissement

Le Grand Lyon et la Mairie du 9^{ème} arrondissement sont intervenus sur les terrains de notre secteur de Vaise pour trois sortes d'aménagement.

- Ce fut d'abord la réalisation des *gares de métro* et de leurs abords : la gare de Gorge-de-Loup fut complétée par de vastes parkings, celle de la place Valmy par la création d'un espace public paysager, et à proximité par la bibliothèque municipale, la création de la gare de Vaise enfin a été accompagnée de la création d'une nouvelle voie, d'un quartier d'habitations collectives, d'un immeuble de bureaux (KPMG), d'une résidence hôtelière et de parkings.
- Les acteurs publics sont à l'origine de l'arrivée de *TEO* sur le secteur et de l'aménagement de deux de ses accès : le demi-échangeur de Rochechardon, et l'échangeur de la porte de Vaise.
- Enfin, ces acteurs portent la création *des ZAC du quartier de l'industrie* : ce n'est pas seulement à la réalisation du pôle numérique qu'ils se sont attachés, mais aussi à enrichir le quartier d'équipements et d'activités de qualité. Bocuse a installé face à la Saône la brasserie de l'Ouest, complétant ainsi sa gamme de brasseries du centre de Lyon (la brasserie du Nord dans la presqu'île, la brasserie de l'Est dans l'ancienne gare des Brotteaux, et la brasserie du Sud place Antonin Poncet), symbole de l'accession de ce quartier de Vaise à la fonction de quartier urbain central. Un autre équipement urbain est nouvellement implanté : le multiplex du Pathé Vaise, aménagé dans une ancienne halle aux vins.

L'Etat va intervenir également sur le quartier. Les terrains du lycée La Martinière s'étendent sur les pentes de La Duchère, jusqu'à proximité du tunnel de TEO, en haut de la rue Mouillard. Une parcelle de 1,55 ha va en être détachée pour réaliser une opération immobilière d'immeubles collectifs.

3.4.2. Un acteur privé intervient à Vaise à la même époque : Rhône-Poulenc-Textile

En 1977, RPT adopte un plan de fermeture de certaines de ses usines textiles, dont celle de Vaise. L'usine ne fonctionne plus depuis le début des années 80, et ne sera démolie qu'en 1987.

RPT engage lui-même la reconversion de ses sites vaisois, en accord avec le Grand Lyon et la Mairie du 9^{ème} arrondissement.

A partir des 10, 73 ha d'un seul tenant qu'occupait l'usine, et prévoyant le départ d'industries se trouvant à proximité, le Grand Lyon envisage la création d'un nouveau quartier mixte de bureaux et logements, ainsi que d'un pôle de formation supérieure, quartier qui va s'établir de part et d'autre de la rue Sergent Michel Berthet. Celle-ci doit devenir un axe de bureaux et de centres de formation reliant le centre de Vaise, représenté par la place Valmy, à la nouvelle gare de Gorge-de-Loup, gare mixte train- bus-métro.

RPT va créer une ZAC sur les terrains de l'usine, ensemble de plus de 10 ha d'un seul tenant. Son centre de recherche de Gorge de Loup (4,85 ha) était déjà transformé en parc d'activités, quand l'enquête de 1983 s'est déroulée.

3.4.3. Les logiques d'acteurs privés agissant à échelle plus modeste

Profitant des transformations générées par le Grand Lyon, et Rhône-Poulenc, des acteurs privés, nombreux et variés, vont marquer aussi l'évolution de Vaise. On peut les identifier :

- « Les Petites Sœurs Des Pauvres » sont en 1983 propriétaires d'un grand terrain contigu au Centre d'activités Gorge- de- Loup. Au milieu de leur domaine, elles abritent un hospice de vieillards ; elles vont fermer cet établissement et réaliser une opération immobilière d'envergure, portant sur près de 2,5 ha. A la place d'un grand espace verdoyant, s'est élevé un ensemble dense d'immeubles collectifs.
- D'autres acteurs privés sont des *industriels*, propriétaires de terrains de taille également importante, qui ont pris de la valeur grâce aux transformations de Vaise. Ils réalisent à leur tour des opérations immobilières de bureaux ou de logements collectifs. Les plus emblématiques sont peut-être Ronis, entreprise de serrurerie, Les Blanchisseries Lyonnaises, ou Peugeot, entreprises toutes situées dans le même quartier, à proximité des Petites Sœurs des Pauvres, et proches du centre de Vaise et de son métro.

Mais on peut citer aussi Les Transports Cordier, Les Lampes Claude, L'imprimerie Piot, les Etablissements Jacquemin et Mobirama, les Presses de la Cité, par exemple, dans les secteurs compris entre le haut de la rue Marietton et la rue Laure Diebolt, ou les établissements Lumpp près de la place Valmy.

Il s'agit de terrains dont la taille se situe entre 4 000 m² et 6 000 m², 8 200 m² pour Ronis, les établissements Claude étant plus importants (2,15 ha). Ces propriétaires profitent des changements survenus à Vaise pour valoriser leurs terrains urbains.

- Un troisième groupe d'acteurs privés apparaît, ayant aussi la même logique de valorisation de leurs terrains. Mais il s'agit maintenant de *petits propriétaires*. A eux seuls, ils vont dégager plusieurs hectares de terrains. Parmi eux, nous repérons trois catégories d'acteurs :
- *Des propriétaires de maisons individuelles*, de un à trois niveaux maximum. Certains ont, près de leur maison, installé des boxes de garages, à louer. En réalisant une opération immobilière, ils participent à la transformation du paysage vaisois sur plus de 5 ha. Certains d'entre eux ont leurs terrains situés dans les ZAC du quartier de l'industrie, mais pour la plupart ils sont mêlés au tissu urbain. 96 parcelles sont concernées par ces transformations, dont les

plus grandes ont entre 2 200 m² et 3 300 m², quelques-unes de 1 000 à 2 000 m² et la plupart (83) moins de 1 000 m².

- *Des propriétaires de terrains en friches ou occupés par des parkings* : les terrains en friches, d'une surface totale de 3,048 ha, sont répartis sur 24 parcelles. 15 d'entre elles ont moins de 1000 m², 3 ont de 1000 à 1500 m², 3 ont de 2000 à 2500 m², 1 de 3500 m², enfin 2 ont 4900 m² chacune. Ces parcelles sont dispersées sur toute la zone, et sont hors ZAC. Deux ont été utilisées pour l'aménagement de l'entrée du tunnel de TEO, d'une surface totale de 4726 m² ; 5 autres ont été transformées en espace vert public (soit 1891 m²); toutes les autres (= 2,38 ha) ont servi à des opérations immobilières de bureaux, ou logements.
- *Les parkings* : il s'agit de parcelles utilisées comme parkings au sol, et qui ont été réutilisées pour des activités ou des logements. Elles sont au nombre de 24, formant un ensemble de 2,18 ha ; ce sont là aussi de petites parcelles, le plus souvent : la plus grande atteint 5888 m², deux ont de 2000 à 2500 m², 5 de 1000 à 1500 m², 16 ont moins de 1000 m². Elles sont dispersées dans toute la zone, et ne sont pas situées dans des ZAC.

Les friches, sur lesquelles un permis de construire avait déjà été déposé en 1983 (= 2,92 ha) n'ont pas été incluses dans le calcul car nous ne connaissons pas la nature de l'acteur, public ou privé, à l'origine de ces opérations.

Il en résulte que nous avons pris en compte comme surfaces affectées par des changements d'occupation, entre 1983 et 2006, 69,65 ha (soit 72,57 ha – 2,9 ha = 69,65 ha)

Nous pouvons ainsi mesurer les impacts respectifs de chacun des trois opérateurs désignés.

Les acteurs publics sont directement à l'origine de changements d'occupation des sols affectant 24,84 ha, soit 35,7 % des terrains modifiés ;

La part de Rhône-Poulenc dans ces changements est de 10,73 ha, soit 15,3% ;

La part des acteurs privés est de 34,08 ha, soit 49 %.

Tableau 88 : Part respective de chacun des opérateurs dans les changements d'affectation des sols à Vaise entre 1983 et 2006				
	Acteurs publics	Rhône-Poulenc	Autres acteurs privés	Total
Surfaces affectées (en ha)	24,84	10,73	34,07	69,65
Surfaces (en%)	35,67	15,41	48,92	100,00

Il faut donc noter que les acteurs privés sont responsables pour les deux tiers des modifications intervenues à Vaise. La situation actuelle ne relève donc pas seulement du résultat des politiques publiques, mais du fait que les industries vaisoises n'ont pas su, pu, ou voulu se renouveler sur place, et ont fait place à des fonctions nouvelles telles que les bureaux et des logements collectifs, qui répondaient à une demande importante.

Dans l'avenir, ce mouvement de transformation va se prolonger car les terrains occupés par l'industrie représentent une réserve de terrains « mutables ».

4. Conclusion

Ainsi le secteur de Vaise a évolué et s'est *transformé en profondeur* depuis la fin des années 1970, en même temps que Rhône-Poulenc créait un nouveau quartier sur le terrain de son ancienne usine. Plus du quart de la surface de Vaise, soit 72 ha, a changé d'affectation et de fonction en 23 ans. C'est considérable. Pour autant, nous ne connaissons pas l'impact réel de l'arrêt de l'usine Rhodiaceta sur les fermetures d'usines qui se sont produites à Vaise ; nous ne savons pas quelle part affecter, dans les bouleversements que le quartier a vécus, à la conjoncture économique, à la délocalisation industrielle habituelle des quartiers centraux vers la périphérie de l'agglomération, et/ou à la volonté politique de réaménager ce secteur et de le dynamiser.

Depuis le milieu des années 70, alors que l'usine Rhodiaceta arrêta ses productions, les industries vaisoises dépérissaient et fermaient peu à peu leurs sites. Et c'est ainsi que nous avons pu enregistrer une *désindustrialisation majeure* du secteur. Celle-ci se mesure tout d'abord en termes d'emplois : 6 700 emplois industriels ont disparu entre 1976 et 2003, soit 72% d'entre eux ; ils représentaient 54% de l'emploi total du 9^{ème} arrondissement en 1976, ils n'en constituent plus que 16% en 2003 ; la désindustrialisation se mesure aussi en termes de surfaces occupées par l'industrie : celles-ci ont diminué de 41 ha entre 1983 et 2003, soit de 43% ; enfin on constate que les plus grandes entreprises de Vaise ont fermé leurs portes pendant cette période, telles Rhodiaceta, Ronis, Claude, Leleu, les Transports Cordier, Bailly-Comte etc..

En 2006, il reste encore 53 ha investis par l'industrie dans notre secteur. Trois parcs d'activités demeurent : deux dans le quartier de Gorge-de-Loup, et l'un à proximité, à l'emplacement des anciennes fonderies Leleu. Mais ils accueillent principalement des activités de services. Un seul centre industriel et de recherche d'importance subsiste, Cropscience à la Dargoire, accompagné de ses services administratifs Bayer, rue M. Berthet. Il représente à lui seul près de la moitié des emplois industriels du 9^{ème} arrondissement (1000 emplois). C'est peu de chose en comparaison du passé industriel de Vaise.

Inquiétant est le fait que seulement une quarantaine de ces surfaces industrielles sont inscrites en zone UI au PLU de 2006. Et ce zonage n'est pas une

protection, loin de là. La création réussie à Vaise d'un pôle d'activités relevant des nouvelles technologies, et le développement d'un pôle tertiaire autour des centres de formation du quartier de Gorge-de-Loup, vont accélérer la pression foncière sur les terrains industriels, comme le montre l'envolée de la construction immobilière ces dernières années. Nous voyons ainsi toute *la fragilité de l'industrie* qui demeure encore à Vaise.

On constate, enfin, que les rénovations engagées à Vaise ont atteint leurs objectifs. Les trois pôles de développement se sont constitués comme prévus. Déjà 12 ha supplémentaires de bureaux ont vu le jour depuis 1983, et la ZAC nord du quartier de l'industrie ne fait que commencer à se remplir. En 2003, Vaise a retrouvé un niveau d'emplois à peu près égal à celui qu'il connaissait en 1976, grâce aux nouveaux emplois tertiaires créés, en particulier dans le commerce de gros, les activités informatiques, les services aux entreprises. On assiste également à une explosion immobilière : en 20 ans, 23 ha de Vaise ont été investis par de nouveaux immeubles d'habitat collectif, et les équipements nécessaires à la population ont suivi (médiathèque, espaces verts, centre social, métro, accès au périphérique, voiries nouvelles etc.)

Les changements de Vaise sont bénéfiques pour la population nouvelle qui vient de s'y installer, remplaçant en partie l'ancienne population ouvrière. On est passé en 25 ans du XIXème siècle à la modernité, d'une banlieue industrielle à un quartier central de Lyon

Notes

- (1) Assedic : Emplois de 1976
- (2) INSEE : Recensement de la population de 1982
- (3) Laferrère (M.), 1989 *Un acteur imprévu dans les stratégies foncières et immobilières en milieu urbain : le groupe Rhône-Poulenc à Lyon* Revue de Géographie de Lyon vol.64 n°3, p. 140 -142
- (4) Guisnand (C.), 2000-2001 *La requalification du quartier de l'Industrie à Vaise (Lyon)*. Mémoire réalisé sous la direction de M. J.Bonnet, professeur à l'Université Lyon III, Université Lyon III, 237p.
- (5) INSEE : Statistiques annuelles par activité économique NAF 60 – Lyon, 9^{ème} arrondissement

CHAPITRE VI

Contribution à une réflexion sur la désindustrialisation

CHAPITRE VI CONTRIBUTION A UNE REFLEXION SUR LA DESINDUSTRIALISATION DE VAISE ET LE DESENGAGEMENT DU TEXTILE PAR RHONE-POULENC.

1. Le Plan Textile s'inscrit dans le contexte économique de la décennie 1974-1984 frappée en France par la désindustrialisation.

Alors que les responsables de RPT, au début des années 1970, envisagent une modernisation de ses usines dont nombre de ses équipements sont devenus obsolètes, celle-ci va être contrariée par les changements économiques qui se produisent alors au niveau mondial. 1975 sera une année noire pour RPT qui connaît un déficit financier spectaculaire, mais la société n'est pas la seule entreprise dans ce cas en France, où de nombreuses autres entreprises industrielles rencontrent de graves difficultés, au point que certains historiens ou économistes parlent de première « désindustrialisation » pour qualifier ce phénomène, bien que ce terme n'ait pas été utilisé à l'époque. (1)

Si le terme de désindustrialisation est sujet à discussion, comme nous le verrons ci-dessous, on remarque cependant qu'à partir du choc pétrolier de l'automne 1973, et plus encore après le second choc pétrolier de 1979, la production industrielle en France va cesser son expansion et les emplois industriels vont fortement baisser.

1.1. L'ampleur du recul de l'industrie, venant après 20 ans de croissance

Alors que jusqu'en 1974, la *croissance de la production industrielle* était en France supérieure à celle du PIB, désormais c'est l'inverse qui se produit, et la part de l'industrie dans le PIB ira en décroissant. (2) Il s'agit d'une véritable rupture. Le taux de croissance de la production industrielle chute de 6% pour la période 1967-1973 à 1,7% entre 1973 et 1980. L'année 1975 connaît le recul absolu de la production industrielle : - 8,9% par rapport à 1974. Après le second choc pétrolier, la production industrielle va reculer encore de 4% sur deux ans (1979-1981).

Les comparaisons internationales ne sont pas favorables à la France, dont le recul des effectifs est sans équivalent en Italie et aux Etats-Unis. Mais il s'observe aussi en Allemagne et au Royaume-Uni où le fléchissement de l'emploi et de la croissance est encore plus marqué qu'en France.

Tableau 89 : Production et effectifs industriels 1973-1980						
Accroissement de la production industrielle de 1973 à 1980 :	France	Italie	RFA	Roy.-Uni	Etats-Unis	Japon
Accroissement total (en %)	12,3	23,6	9,3	0,5	13,4	29,1
Taux de croissance moyen annuel	1,7	3,0	1,3	0,1	1,8	3,7
Variation de la population active employée dans l'industrie et BTP, de 1973 à 1978 :						
En milliers d'emplois	-502,0	+163,0	-1 336,0	-762	+1 382,0	-640,0
En pourcentage	-6,1	+2,2	-10,7	-7,3	+4,9	-3,3

Au niveau des *emplois*, on assiste à un renversement de la tendance à l'accroissement continu de l'emploi industriel qui prévalait jusqu'en 1973. Si l'on compare entre eux les trois pays européens de poids démographique et industriel comparable, c'est la France qui subit entre 1979 et 1984 la plus forte baisse du nombre d'emplois industriels, l'Italie maintenant ses effectifs. Elle en perd autant que le Royaume-Uni sur la période 1979-1996 (3)

Tableau 90: Population active occupée dans l'industrie (en milliers de personnes)					
	1979	1984	1996	Variation 1979-1984	Variation 1984-1996
France	8 620	6 890	5 882	-1 730	-1 008
Italie	8 263	8 401	6 444	+138	-1 957
Royaume-Uni	9 895	8 753	7 172	-1 142	-1 581

Source Eurostat

Toutes les régions françaises ont été touchées par les diminutions d'effectifs industriels. Trois seuls départements ont continué à voir progresser leur emploi industriel de 1974 à 1979, puis celui-ci déclina à son tour après cette date: le Bas-Rhin, la Vendée, et la Haute-Savoie. Les régions les plus touchées furent les bassins miniers pour qui la crise avait débuté dès les années 1960, mais d'autres bassins d'emploi furent gravement sinistrés dans le Valenciennois, à Longwy, dans le val d'Allier, la vallée du Giers, à Carmaux, au Creusot, etc.

Tableau 91 : Population active occupée dans l'industrie (y compris industries extractives et BTP, en milliers de personnes)				
	1979	1984	1996	Variation 1979-1984 (base 100 en 1979)
Ile-de-France	1 630	1 434	963	87,9
Champagne-Ardenne	232	181	125	78,0
Picardie	313	243	212	77,6
Haute-Normandie	378	254	220	67,2
Centre	399	306	301	76,7
Basse-Normandie	218	180	142	82,5
Bourgogne	242	184	187	76,0
Nord-Pas-de-Calais	652	507	388	77,7
Lorraine	391	277	254	70,8
Alsace	283	252	242	89,0
Franche-Comté	248	162	169	65,3
Pays-de-la-Loire	490	342	382	69,8
Bretagne	313	259	282	82,7
Poitou-Charentes	210	161	169	76,6
Aquitaine	367	335	247	91,2
Midi-Pyrénées	304	270	242	88,8
Limousin	108	82	67	75,9
Rhône-Alpes	981	760	728	77,4
Auvergne	215	172	131	80,0
Languedoc-Roussillon	200	173	143	86,5
Provence-Alpes-Côte d'Azur	514	348	286	48,2
Corse	11	8	9	72,7

Les régions les plus touchées furent Provence-Alpes-Côte d'Azur, Haute-Normandie, et Pays-de-la-Loire (crise de la construction navale), la Franche-Comté (crise de l'horlogerie), et la Lorraine (crise de la sidérurgie). Mais Rhône-Alpes et une grande partie du Bassin parisien, aux industries plus diversifiées eurent des baisses d'emploi industriel aussi importantes que le Nord-Pas-de-Calais (-24%, et -20%). Il semble que tous les secteurs industriels ont été affectés par la crise. Les activités issues de la première révolution industrielle ont été atteintes les premières, telles que l'industrie textile dans le Nord et en Haute-Normandie, la sidérurgie, la construction navale. Mais les nouvelles technologies sont aussi frappées : l'électroménager (Moulinex à Alençon), l'électronique grand public (Thomson, Compagnie Générale

d'Electricité), l'électrotechnique (Alsthom), la chimie (en particulier les textiles artificiels) et même l'automobile.

M. Hau (4) remarque que dans les bassins miniers, curieusement, les vieilles industries ne sont pas les seules touchées, mais également les autres industries : la métallurgie de transformation, l'équipement automobile, l'équipement professionnel etc. C'est le cas dans le Nord-Pas-de-Calais, la région lorraine ou autour de St-Etienne, montrant ainsi que le déclin économique de ces régions ne s'explique pas seulement par les difficultés des vieilles industries.

La perte d'emplois industriels était dans la logique du progrès technique, apportant un accroissement de la productivité. Mais la désindustrialisation des années 1974-1984 fut d'une telle ampleur qu'on ne peut la réduire aux progrès de productivité. Des pans entiers de l'industrie disparurent ou ne réussirent pas à se développer malgré la demande du marché. « Les emplois perdus ou non créés par l'industrie française profitèrent à d'autres centres de production dans le reste du monde. C'est ce phénomène de redistribution désavantageuse des productions industrielles, accompagné de montée du chômage et de déficit commercial, qui mérite d'être qualifié de désindustrialisation. » (5)

En effet, la France a connu une évolution défavorable de ses échanges de produits industriels à ce moment-là : ses échanges extérieurs passèrent après 1974 de 6% à 5% puis 4% des exportations mondiales.

La rupture de l'année 1974 paraît d'autant plus forte qu'elle a été précédée par 20 ans de croissance industrielle remarquable. On peut rappeler très brièvement quelques données caractéristiques de ces années-là. Depuis 1954-1955, années marquant la fin de la reconstruction de l'après- guerre, la France connaît une croissance industrielle de l'ordre de 6%/an : pour une base 100 en 1938, la production industrielle est passée à 213 en 1958 ; pour une base 100 en 1952, elle est de 152 en 1959. Le textile se développe de façon plus modeste : il croît seulement de 39% de 1949 à 1957, tandis que l'ensemble de l'industrie a augmenté de 70% pendant la même période. « Parmi les plus spectaculaires percées des grandes branches industrielles, vient en tête la chimie avec un indice 209 en 1958 contre 110 en 1952 et une croissance annuelle de 15%/an.... Elle double sa production en 6 ans, la multiplie par 3 pour les engrais phosphatés, par 5 pour les textiles synthétiques, par 7 pour les matières plastiques. » (6)

A partir de 1959 et jusqu'en 1970, le PIB de la France a connu sa croissance la plus spectaculaire, la plaçant en tête des pays européens et même des grands pays industriels du monde, seul le Japon ayant un taux de croissance supérieur.

Tableau 92 : Taux de croissance annuel moyen de la production intérieure brute : 1959-1970	
Canada	4,9%
Etats-Unis	3,9%
Japon	11,1%
France	5,8%
Allemagne	4,9%
Italie	5,5%
Royaume-Uni	2,9%

Cette croissance remarquable poursuit donc celle de la IV^{ème} République, qui fut moins forte cependant, (4,5%/an en moyenne de 1949 à 1959) et se prolongera jusqu'en 1974 avec des taux avoisinants les 7%/an. Le même phénomène touche tous les grands pays industriels ; on parlera des « miracles » allemand, italien, japonais. (7)

Cet essor industriel est d'autant plus remarquable qu'à l'arrivée du général de Gaulle au pouvoir, la France apparaît, pour ce qui concerne sa place dans les échanges internationaux, comme un pays en voie de développement. Elle exporte des produits alimentaires, des produits manufacturés de base (électricité, verre, minerais, sidérurgie) et des biens de consommation courante (textiles, habillement, cuir). La politique économique menée par le gouvernement et particulièrement par le premier ministre G. Pompidou, va faire de la France un des pays les plus dynamiques du monde industriel des années 1960. Les V^{ème} et VI^{ème} Plan vont faire porter l'effort sur les industries de biens d'équipement et de biens intermédiaires pour combler le retard dans les secteurs modernes à technologie avancée. Le secteur industriel public sera modernisé (pétrole, charbonnages, aéronautique), le « Plan Calcul » mis au point en 1968-1971, un programme de l'espace amorcé en 1969-1970. Les fusions/absorptions seront favorisées dans les industries traditionnelles pour les rendre compétitives (industries agro-alimentaires, mécanique, électronique, chimie). Les résultats seront manifestes : la part de l'industrie dans la production intérieure brute passe de 20% à 28,3%, et même 38,8% si on intègre les industries extractives et le BTP ; on assiste à une modification des structures industrielles, par une régression du nombre de petits établissements de 10 à 20 salariés, et une concentration autour des entreprises leaders, chacune dans son secteur. Cependant, il n'apparaît pas de grands groupes industriels de taille internationale. La première entreprise française, Renault, n'est qu'au 22^{ème} rang mondial. Les grandes entreprises ne sont présentes que dans un nombre limité de secteurs industriels. Les entreprises françaises ont encore du mal à affronter la concurrence internationale. Cependant la France s'est ouverte sur l'extérieur, et la mise en place du Marché commun a constitué un facteur fondamental de sa croissance. En 1965, la France est le 4^{ème} pays exportateur du monde et ses exportations représentent 10,8 % de son PIB. (8)

Tableau 93 : Classement des 9 principaux pays exportateurs en 1965			
	Exportations (en millions de dollars)	Exportations (en % du PNB)	Rang mondial
Etats-Unis	27 062	3,9	1
RFA	17 855	15,9	2
Royaume-Uni	13 214	13,4	3
France	10 051	10,8	4
Japon	8 462	10,1	5
Canada	8 107	16,9	6
Italie	7 181	12,7	7
Pays-Bas	6 393	33,8	8
UEBL	6 382	37,5	9

Les années 1969-1974, sous la présidence de G. Pompidou, furent l'apogée de la grande période de croissance depuis les années 1950. Dans la continuité de la politique économique précédente, la croissance industrielle est un choix délibéré du nouveau pouvoir, l'impératif industriel étant une volonté exprimée dès la première conférence de presse présidentielle: « Le premier objectif économique est de faire de la France un véritable pays industriel, ...de donner à l'économie française une dimension internationale ». Le pompidolisme a misé sur le dynamisme industriel, sur le souci de la productivité aiguillonné par l'Etat, sur l'ouverture à la compétition internationale.

La politique industrielle de 1969 à 1974 aura trois axes majeurs :

- Les grands projets technologiques et industriels, sous intervention directe de l'Etat, pour assurer l'indépendance du pays dans la maîtrise des technologies de pointe (électronique, informatique, nucléaire). Ainsi seront menés, par exemple, le projet franco-allemand Airbus en 1969, la création de l'Agence spatiale européenne en 1972, le choix du nucléaire dont le CEA sera le maître d'œuvre, la constitution de la CII et le groupe CIT-Alcatel, le projet de Fos-sur-mer.
- L'encouragement à la concentration des entreprises pour qu'elles atteignent une taille leur permettant des économies d'échelle, en particulier pour les industries lourdes et les industries d'équipement. Dans la plupart de ces cas, l'Etat n'intervient pas directement, mais par des mesures fiscales et financières. Il agit par l'intermédiaire du Fonds de Développement Economique et Social, des aides financières à l'exportation, des soutiens aux investissements industriels et commerciaux français à l'étranger etc. Les résultats de cette politique sont impressionnants, avec la constitution de groupes dans la sidérurgie (Usinor, Sidelor), la chimie (Rhône-Poulenc, ATO), les mines (EMC), les matériaux (fusion St-Gobain-Pont-à-Mousson), Creusot-

Loire, Thomson-Brandt. Dans le secteur nationalisé, les Pouvoirs Publics ont une capacité de pilotage : ils encouragent des concentrations chimiques autour des Houillères, ou pétrolières avec ERAP, ils imposent à EDF une filière nucléaire rentable, ils signent des contrats de programme avec la SNCF et EDF pour réaménager leur gestion, veiller à leur rentabilité, rétablir la vérité de leurs prix ou tarifs, leur donner le sens de la concurrence.

- Une politique territoriale pour équilibrer sur l'ensemble de l'hexagone la répartition des activités, les restructurations industrielles défavorisant certains territoires. Par l'intermédiaire de la DATAR que G. Pompidou avait contribué à créer en 1963, le développement des métropoles d'équilibre sera favorisé, le freinage de la croissance de la Région parisienne enclenché, des entreprises orientées vers les régions en déclin. Ainsi naîtront la vocation électronique de la Bretagne, le développement du Sud-Ouest et la spécialisation aérospatiale autour de Toulouse, l'aménagement touristique de la côte aquitaine et de la côte du Languedoc.

Par l'intermédiaire de la DATAR, était mise en place une planification à la fois sectorielle et territoriale. C'est ainsi que J. Bonnet caractérise l'action de la DATAR, tout en montrant ses limites. (9)

Enfin, le souci de préserver un tissu de petites et moyennes entreprises donnera naissance à un secrétariat d'Etat aux PME, et à la création en 1969 de l'Institut de Développement Industriel (IDI)

« La force du pompidolisme a été de faire admettre qu'on devait désormais mieux confronter à cette ouverture et à cette incitation extérieures la propension française à faire intervenir efficacement l'Etat. » (10)

Cette politique industrielle a permis à l'économie française d'entrer dans les meilleurs circuits mondiaux pour l'approvisionnement et le financement. Elle y trouve la plus grande partie de son pétrole et des capitaux étrangers. Le solde des échanges internationaux est excédentaire en 1971-1973. La concurrence pousse à la modernisation et à la spécialisation, et les décideurs économiques et politiques sont maintenant convaincus de ses bienfaits. L'impératif industriel est un pari réussi.

Cependant la politique de croissance menée sous Pompidou ne tenait pas compte des déséquilibres économiques mondiaux qui apparaissaient, tels que la grande instabilité monétaire et les menaces sur la croissance mondiale. La France avait à la fois à poursuivre à marche forcée sa modernisation et à s'adapter à la nouvelle donne de la compétition internationale. La crise de 1974 perturbera profondément l'industrie française qui n'y était pas préparée.

1.2. Les « grands naufrages industriels » des années 1974-1984

A partir de 1974, l'industrie française entre dans une phase de grandes turbulences, de décrochage. Les fermetures d'usines, les faillites d'entreprises se succèdent à un tel rythme que l'on parle de « naufrages industriels ».

Cette expression a été utilisée par plusieurs auteurs, historiens et économistes, pour caractériser l'importance des défaillances industrielles de cette décennie. P. Lamard et N. Stoskopf résument la situation ainsi : « ...la sécheresse des statistiques pourrait être relayée par la mémoire des sinistres qui s'abattirent dès les premières années de la crise sur des branches entières [de l'industrie] (sidérurgie, chantiers navals, papeterie), de la détresse des populations ouvrières des vieux bassins d'industrie ou de l'extension des friches, par le rappel de la disparition de raisons sociales historiques (Boussac, Kuhlmann, Manufrance), de la ruine brutale d'entreprises jusque-là florissantes (Poclain, Manurhin) ou de l'ébranlement de bastions réputés solides (Renault, PSA, Michelin). » (11)

M. Hau insiste sur le terme de « naufrage » : « l'expression n'est pas exagérée : les entreprises en cause avaient connu antérieurement une longue phase de croissance et avaient eu le temps de devenir, pour certaines d'entre elles, de grandes firmes nationales avant de sombrer. » (12) Plus récemment, ce terme a été repris par des géographes se penchant sur la désindustrialisation actuelle de la France et la multiplication des friches industrielles. (13)

Il semble que l'industrie française a connu une perte de compétitivité généralisée de 1974 à 1984. La France a perdu durant ces années des pans entiers de son industrie des biens d'équipement. Dès 1971, le taux de pénétration étrangère sur le marché français de la machine-outil était de 50%. Deux plans d'aide au développement de la machine-outil se succédèrent en 1977 et en 1981.

Un des naufrages les plus spectaculaires et le plus emblématique des défaillances industrielles de la période fut celui de Creusot-Loire: le groupe, né de la fusion de la CAFL (Chantiers, ateliers et forges de la Loire) et de la SFAC (Société des forges et ateliers du Creusot), représentait le premier groupe français de mécanique et le premier constructeur français de biens d'équipement. Ses activités s'orientaient autour de trois axes : la sidérurgie fine, prépondérante dans la Loire, la mécanique lourde, centrée sur Le Creusot et Châlons-sur-Saône, et la construction de centrales nucléaires, gérée par sa filiale Framatome. Deux groupes financiers privés contrôlaient l'ensemble, Empain-Schneider et de Wendel. Les effectifs se montaient à 50 800 personnes. Creusot-Loire avait un niveau technique de renommée mondiale, et exportait plus de la moitié de sa production. M. Hau a fait le récit de cet écroulement industriel, qui s'est conclu en décembre 1984 par un jugement du tribunal de commerce liquidant les biens de la société. « Ainsi disparurent des équipements et des savoir-faire accumulés pendant deux siècles et demi d'une histoire industrielle prestigieuse. » (14)

Bien d'autres entreprises importantes ou anciennes disparurent : M. Hau cite Titan-Coder (1974), les Ateliers roannais de construction textile (ARCT, 1975), Lip (1976), les géants de la sidérurgie lorraine (1977-1984), Manufrance (1977-1980), Boussac (1978), les constructeurs de machines-outils Forest (1979), et Liné (1981), la filature Motte (1982) ; à ces disparitions, on peut ajouter en 1986 le dépôt de bilan d'Intelautomatisme, et la même année celui de la Normed, soit la disparition d'une grande part de la construction navale française.

E. Cohen, en 1989, parlait des multiples fermetures d'usines, « qui tombaient comme à Gravelotte » au cours de ces années noires de l'industrie française. (15) A celles déjà citées, il ajoute La Chapelle-Darblay, les conflits des mineurs de Ladrecht ou de l'imprimerie parisienne, les sauvetages réalisés à l'occasion des nationalisations et des regroupements, au frais de l'Etat, comme ceux de la chimie lourde et de la téléphonie publique. Puis il rappelle les crises qui se sont résolues « loin des regards indiscrets », telles que celles de Peugeot, Michelin, DMC, Arjomari-Prioux, Aussedat Rey, ou de filiales françaises d'entreprises internationales (Ford, ITT, International Harvester). « Des dynasties familiales naguère symboles de la prospérité de régions entières comme les Gillet, les Seyrig, les Koechlin, les Boussac, les Lévy ; des entrepreneurs innovateurs de l'entre-deux-guerres comme Bataille, Crouzet, Herlicq, vont sombrer dans l'indifférence générale. Les très orgueilleuses familles Michelin et Peugeot ne devront leur salut qu'à d'utiles concours publics ou à de fermes pressions sur des banquiers insensibles aux charmes de vieilles dynasties familiales. » (16) Le secteur nationalisé et le mouvement coopératif sont également touchés.

Au début de la crise, on enregistre 10 000 fermetures d'entreprises, on franchit le palier des 20 000 après 1979 et le deuxième choc pétrolier, et celui de 30 000 avec l'accélération de la modernisation. Ce courant destructeur violent n'est pas contrebalancé par un mouvement de créations d'entreprises : « dans un cas, ce sont des fleurons de l'industrie qui disparaissent dans les biens d'équipement, dans l'autre, ce sont des entreprises unipersonnelles de services à forte mortalité qui se créent. »

E. Cohen parle de trois grandes vagues de défaillances industrielles. (17) En mettant à part les secteurs industriels qui posaient avant le choc pétrolier de 1973-1974 de graves problèmes, tels que la sidérurgie, les charbonnages, la construction navale, il y eut une première vague qui a atteint l'industrie des biens intermédiaires peu internationalisés (composants, bâtiment, tannerie), des biens de consommation (chaussure, textile) et d'anciens secteurs abrités (imprimerie, papier). Puis une seconde vague plus tardive a amplifié la première (jouets, céramiques, tuileries, sanitaires, fonderies d'acier) et a touché le secteur des biens d'équipement (matériel des mines, matériel sidérurgique, machines-outils, machines à bois). Enfin une troisième a concerné le cœur de l'appareil industriel : les matériels industriels et de travaux publics, le matériel agricole, l'équipement automobile, la chimie lourde, le pneumatique et de façon grave la réparation navale, seuls les secteurs du luxe, de l'agroalimentaire, de la distribution, du BTP

et les services informatiques n'ont pas eu besoin de recourir à l'aide de l'Etat dans le cadre d'une procédure d'urgence. Les défaillances de secteurs entiers s'accompagnent d'une propagation du phénomène, touchant l'entreprise familiale à mono-activité comme le groupe multi-branche adossé à l'Etat. Les causes n'étant pas partout les mêmes, bien sûr.

On saisit à quel point toute l'industrie française a été secouée. Le plan textile de Rhône-Poulenc s'inscrit dans ce mouvement général de retrait de l'industrie. Chaque entreprise a ses raisons propres, très diverses, de défaillir. Rhône-Poulenc a les siennes, et est une parmi tant d'autres à perdre son rang français et européen.

Il est constaté en parallèle à cette poussée de fermetures une dégradation continue des parts de marché extérieur de la France, et un taux de pénétration de l'industrie française en croissance constante (il passe de 22% en 1977 à 33% en 1987). A partir de 1978, les premiers trains de licenciements massifs sont réalisés dans les secteurs en difficulté, « à l'abri d'une protection sociale renforcée ». Ce mouvement sera interrompu avec l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981, mais sera repris à partir de 1983.

E. Cohen constate enfin que l'industrie européenne dans son ensemble se replie à partir de 1974. Elle s'oriente vers des produits moins élaborés, moins concurrencés par les Etats-Unis, le Japon et les nouveaux pays industriels du Sud- Est asiatique, mais souffrant d'une faible croissance de la demande. Il en résulte un taux de pénétration en hausse et des pertes de parts de marché à l'exportation, surtout pour les produits les plus consommés par les pays industriels. La compétitivité industrielle de la Communauté européenne se dégrade, celle-ci se replie sur une base industrielle rétrécie et inadaptée. L'Europe a « décroché » depuis le début de la crise, la construction européenne a régressé. Dans un environnement compétitif plus dur, les solutions nationales ont prévalu.

1.3. Les raisons du déclin relatif de l'industrie française de 1974 à 1984

Il faut replacer les difficultés de l'industrie française au cours de cette période dans un cadre plus vaste : celui d'une mutation profonde de l'économie mondiale. Les raisons de cette mutation sont bien connues, et sont simplement rappelées ci-dessous.

Le premier facteur de l'évolution, souligné par J. Fourastié (18), est la *tertiarisation* de l'économie, qui se manifeste par un double mouvement de déclin relatif de l'industrie, faisant suite à celui de l'agriculture, et de glissement, au sein de l'industrie, des activités de production matérielle à celles de services. La croyance se forge peu à peu d'un secteur industriel devant céder la place, dans l'économie, aux activités tertiaires, comme l'agriculture l'avait fait auparavant face au développement de l'industrie. Les services vont compenser les pertes

industrielles, notamment les activités relevant de l'information, les télécommunications, l'informatique. On ne s'émouvra pas exagérément de la disparition de certaines industries, jugées anciennes, ou vieillottes, estimant leur mort « naturelle ». Cette idée de tertiarisation évidente et nécessaire sera poussée, plus tard, jusqu'à l'extrême en 2001, lorsque S. Tchuruk, le PDG d'Alcatel, annoncera à Londres se donner dix-huit mois pour diriger une « entreprise sans usine ». Son objectif est de recentrer son activité exclusivement sur ses services et ses établissements de recherche-développement. Il veut ramener de 120 à 12, voire moins, le nombre de ses sites de production dans le monde, en rétrocédant à des sous-traitants ses activités industrielles les plus lourdes. (19) Exemple extrême sans doute, cependant l'idée aujourd'hui que l'industrie est une base économique nécessaire à l'ensemble de l'économie est une idée nouvelle. Pour G. Guitton, cette idée est formulée depuis trois/quatre ans seulement, dit-il en 2007 : « Le fait qu'une grande partie des services soit en réalité des services à l'industrie est une observation récente et il n'est pas sûr qu'elle soit partagée par tous. Il y a une résurgence du projet industrialiste avec Nicolas Sarkozy : il y a eu une espèce de grand pont de Pompidou à Sarkozy pour revenir à l'idée qu'une bonne base industrielle est nécessaire. Cette idée a été complètement négligée par tout ce que la France comptait de penseurs entre 1985 et 2005. » (20)

Au-delà de ce facteur général de la tertiarisation, des raisons macro-économiques agissent sur l'industrie française. On en compte quatre principales. La première réside dans la *fin de l'énergie à bon marché*. Jusqu'en octobre 1973, les pays développés ont sous-payé leurs importations de pétrole. Cette date met en relief la rupture de l'année 1974. Le choc pétrolier de l'automne 1973 marque bien une rupture majeure : il réduit brutalement les marges de manœuvre de la politique économique, en renforçant d'un seul coup la contrainte extérieure. Le quadruplement du prix du pétrole, suivi d'un doublement en 1979 a été à l'origine d'un nouvel ordre économique mondial. La France est particulièrement sensible à ce changement, le pays étant dépourvu des ressources énergétiques qui lui sont nécessaires et donc dépendant pour son économie de ses achats énergétiques extérieurs.

Le deuxième facteur externe de changement est *la fin du système de Bretton Woods* qui conduit au flottement généralisé des monnaies, entériné par les accords de la Jamaïque. Au lieu de parités fixes, il y a des changes flottants ; la parité monétaire va alors varier dans des proportions très importantes. Il s'ensuit un dérèglement monétaire généralisé dont la France pâtit, puisqu'elle ne peut maintenir sa parité avec le mark, au sein du Serpent puis du Système monétaire européen, surtout après le changement politique de 1981.

Le troisième facteur externe est *la montée en puissance de l'industrie dans les pays dits « émergents »*. Après le Japon, la Corée du Sud se fait particulièrement remarquer. Elle fait partie des 4 dragons asiatiques (avec Taïwan, Singapour, et Hong-Kong) ; la Corée est un pays hyper-compétitif grâce à ses bas coûts de

main-d'œuvre, mais aussi à sa maîtrise des nouvelles technologies. Les quatre pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) ont une part croissante, à cette époque, dans l'économie mondiale. Mais d'autres pays comme le Mexique, la Turquie, les Philippines, la Thaïlande ou la Malaisie développent aussi leur industrie. L'industrie textile du Maroc et de la Tunisie commencent à concurrencer l'industrie textile européenne.

Enfin, quatrième facteur, *l'ouverture des pays de l'Est demeure limitée*. Ceux-ci sont freinés dans leur développement par leurs difficultés économiques spécifiques, et donc dans leurs importations,

Dans le même mouvement, le *commerce international* se libère peu à peu, avec l'introduction du Gatt, précédant la future Organisation Mondiale du Commerce. Les barrières douanières tombent les unes après les autres.

Enfin, en 1974, le *marché commun européen* est en place : décidé en 1957 avec le Traité de Rome, il s'est achevé en 1969, pour les six pays signataires.

Il y a aussi *des raisons propres à la France* qui expliquent son décrochage industriel à partir de 1974. Depuis 1959, la France est passée de l'ère de la reconstruction d'après-guerre à une période de croissance et de modernisation de son économie. Or celle-ci n'est pas terminée en 1974. Le pays a encore du retard sur les autres pays industriels, malgré une croissance accélérée. Son industrie est fragile, et est restée protégée jusqu'à maintenant par un protectionnisme fort de l'Etat en matière bancaire et financière. « Enfin, l'économie s'engage dans la stagflation : la masse monétaire et les coûts du travail (directs, mais surtout indirects sous la forme de prestations sociales) s'accroissent à un rythme excessif que ne peuvent compenser les gains de production. » comme l'explique D. Barjot. (21)

1.4. La politique gouvernementale du redéploiement industriel, et de la protection des industries en péril : le rôle du Comité interministériel pour l'aménagement des structures industrielles (CIASI)

Cette période 1974-1984 est très proche de nous dans la mesure où elle a connu l'irruption au premier plan de l'actualité des problèmes qui sont encore ceux de la France d'aujourd'hui, à commencer par le problème de l'emploi et du chômage. Période mouvementée, où le réflexe fut de se tourner vers l'Etat pour qu'il règle les problèmes. Le modèle dirigiste restait associé, pour les Français, à la croissance de l'époque des Trente Glorieuses, et face à la crise de 1974, on chercha un surcroît d'interventionnisme. On parlait de « volontarisme » et de « politique industrielle » ; élus locaux de toutes tendances, hauts fonctionnaires, syndicalistes pensaient que l'intervention de l'Etat permettrait de maintenir partout les activités industrielles, malgré les écarts croissants de coût de production avec les concurrents étrangers.

Quelle fut la réponse du gouvernement à cette demande venant de tous horizons ?

La communication de Michel Margairaz, dans « Les années Giscard » permet de reconstituer la politique industrielle du gouvernement sous la présidence de V. Giscard d'Estaing.

On constate en premier lieu que l'intérêt du gouvernement pour une politique industrielle se manifeste dès le début du septennat de V. Giscard d'Estaing, et même plus tôt. En effet, fin 1973, Valéry Giscard d'Estaing, alors ministre de l'Economie et des Finances depuis 1969, évoque un « redéploiement industriel » nécessaire pour permettre à la France de s'insérer dans les échanges internationaux à la suite de la signature du Traité de Rome, et pour faire face au bouleversement des prix relatifs des matières premières. Il rappelle cette nécessité en raison de la « chétivité » des structures industrielles du pays où il n'existe alors que quelques groupes de taille internationale, comme Renault, Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, PUK, Thomson, BSN et quelques autres.

Devenu président en 1974, il reçoit très vite, en novembre, une note de son ministre de l'Industrie, Michel d'Ornano, proposant un plan de soutien à l'industrie, un « redéploiement industriel » à définir sous forme de « plans sectoriels » destinés aux « entreprises saines ». Il s'agit de muscler les secteurs industriels situés en bonne place face à la concurrence étrangère.

Début 1975, est établi au ministère de l'Industrie un rapport mettant en lumière les « faiblesses structurelles » de l'industrie française, faiblesses datant de la période précédente. Les industries françaises sont comparées aux industries de la RFA qui deviennent une référence presque constante.

A partir de l'initiative de M. d'Ornano, l'Elysée et le gouvernement vont établir une politique industrielle complexe qui devra s'ajuster à la réalité économique du septennat

Dans une première phase, de 1974 à 1976, la politique préconisée par l'Elysée réaffirme l'objectif de redéploiement industriel dans les orientations du VIIème Plan, qui doit viser à la fois l'équilibre de l'emploi et celui de la balance des paiements. L'Elysée privilégie l'insertion de l'industrie dans les marchés mondiaux, tout en limitant l'interventionnisme de l'Etat. Celui-ci doit être limité autant que possible, comme l'explique une note de l'Elysée : « le redéploiement industriel est très largement spontané et les fonctionnaires sont mal placés pour définir la stratégie des industriels au lieu et place des industriels ». L'action spécifique de l'Etat a pour but d'accélérer ou faciliter le redéploiement des entreprises saines, alors que jusqu'à présent l'Etat est intervenu trop souvent pour sauver des « canards boiteux ». L'Elysée demande à un groupe interministériel composé de représentants des ministères de l'Industrie, et des Finances et du Commissariat au Plan de proposer les secteurs à développer, et le CIASI devra assurer les interventions. Au total, la politique choisie est une

politique positive de développement des industries ayant un avenir, une politique qui a été qualifiée « de l'architecte plutôt que celle du pompier ».

Dans le même temps, le ministère de l'Industrie a une triple préoccupation : créer une « industrie puissante de matériel d'équipement », en particulier pour créer un second groupe de taille internationale derrière Creusot-Loire ; « développer les industries à haute technologie » ; et « reconquérir le marché intérieur » en renforçant les secteurs de biens d'équipement et de haute technologie.

Après l'arrivée de Raymond Barre à Matignon, fin 1976, l'Elysée et le gouvernement définissent, en raison de la multiplication des défaillances industrielles, la « *nouvelle politique industrielle* ». Deux objectifs principaux sont rappelés à nouveau: atteindre le double équilibre de l'emploi et du commerce extérieur. Quatre principes sont affirmés :

- l'intervention publique doit rester une exception,
- le respect de la concurrence sur le marché national doit être observé,
- l'ouverture aux marchés internationaux doit être favorisée, et la libéralisation des prix y contribuera ;
- il faut enfin renforcer le rôle des PME, surtout des moyennes entreprises, car elles sont jugées comme le fondement de la puissance industrielle de la RFA, qui est un modèle.

Pour le ministère de l'Industrie cependant, Il faut s'occuper à la fois du passé, du présent, et de l'avenir : c'est-à-dire maîtriser les technologies d'avenir (télécommunications, informatique, nucléaire), affermir les secteurs en développement (pétrole, automobile, téléphone et électronucléaire), et sauvegarder les branches en difficulté. Ce dernier cas relève du domaine du CIASI, en particulier pour la sidérurgie, les textiles et les constructions navales.

Dans les faits, le gouvernement va être amené à agir différemment de ses principes. La préoccupation de renforcer les entreprises françaises sur les marchés internationaux a conduit à appuyer la constitution de grands groupes (Peugeot-Citroën, Alsthom-Compagnie électromécanique) ainsi que la « francisation » des entreprises de pointe à forte valeur ajoutée (Thomson-Ericsson France, CII-Honeywell Bull), y compris avec la participation de l'Etat (Marcel Dassault, Berliet, Framatome, fusion ERAP-SNPA). Se trouvera ainsi conforté le secteur économique public et poursuivie la politique antérieure des « champions nationaux ». Ces décisions prises entre 1974 et 1977 sont une première entorse aux principes énoncés antérieurement.

Deuxième entorse, ou dérive par rapport aux principes affirmés, le passé l'emporte par l'inertie des décisions, et le court terme commande. La sidérurgie, les constructions navales et dans une moindre mesure le textile consomment une grande part des crédits à l'industrie et ne sont pourtant pas en mesure d'affronter la concurrence internationale sans l'appui public. Il en résulte que les secteurs

d'avenir sont réduits à la portion congrue dans la distribution des crédits. C'est la « politique du pompier » qui a prévalu, à l'épreuve des faits.

Autre trait majeur du septennat : l'effondrement de l'investissement productif, notamment dans les industries des biens intermédiaires. Seuls les investissements des grandes entreprises nationales ont permis de compenser les régressions annuelles des investissements des entreprises privées, constantes de 1974 à 1979.

A partir de 1978, l'Etat prend la responsabilité de la restructuration des secteurs en grave difficulté et veut préparer l'avenir industriel de la France. Pour accélérer la mutation industrielle nécessaire, il va chercher à créer un environnement de rigueur qui devrait inciter les chefs d'entreprise à résister aux salariés ; il veut impulser des actions dans les secteurs de haute technologie, en créant le CODIS. Mais le contexte national et international empêchera la réalisation de ces projets.

Au total, la politique industrielle a dû naviguer dans les faits sur une voie étroite et complexe entre l'octroi de protections et l'ouverture aux marchés.

La principale institution qui prit en charge les entreprises en difficulté à cette époque fut le **CIASI**, le comité interministériel pour l'aménagement des structures industrielles, devenu le Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) en 1982. E. Cohen a fait une analyse très précise et documentée de son action. Le CIASI fut créé le 29 novembre 1974, à la suite de la crise engendrée par « l'affaire Lip ». Le gouvernement a alors pris conscience qu'il ne possédait pas d'institution lui permettant de répondre convenablement aux crises provoquées par les entreprises en difficulté.

Cette structure interministérielle est animée par le Trésor, son domaine d'activité est la PME qui connaît un accident de trésorerie, mais qui est fondamentalement saine. Les administrations concernées sont les préfets, et les directions d'administration centrale des ministères de l'Industrie et des Finances et la DATAR. En pratique, la structure sortira de son domaine de compétence, traitera des dossiers importants comme ceux de Creusot-Loire, Manufrance et Normed, et expérimentera une variété de solutions. Sa singularité fut d'être un dispositif technique novateur au service d'une doctrine politique d'intervention pour temps de crise. J. Monod fut le premier président du CIASI. Sa doctrine était que si on ne savait pas quelle serait la durée et l'ampleur de la crise provoquée par le choc pétrolier de 1974, on ne pouvait douter de ses effets sur la société, ni des effets dévastateurs de la désindustrialisation, notamment sur l'emploi. Monod considéra qu'il fallait soutenir des entreprises non viables économiquement, en licenciant à doses homéopathiques, en cédant des activités, et au bout du compte en fermant l'entreprise après que le risque d'explosion sociale ait été désamorcé.

Le CIASI est dirigé par un secrétaire général issu du Trésor, et composé de rapporteurs aux origines diverses : inspection des finances, corps techniques d'Etat (X-Ponts), établissements financiers spécialisés (Banque de France, Crédit National, CEPME etc.) ; plus tard seront intégrés des magistrats et des représentants de l'Inspection du Travail. Les premiers secrétaires généraux furent Michel Pébereau, Jean-Claude Trichet, puis Philippe Jaffré, Gilles Guitton, Pascal Lamy etc. qui furent tous des individualités exceptionnelles.

Le principe d'action des différents rapporteurs repose sur la même idéologie spontanée : l'intervention de l'Etat est à la fois nécessaire et peu souhaitable ! Il n'intervient que parce qu'il est le seul à pouvoir « se substituer à un capital défaillant, à une société locale notabiliste et à un syndicalisme incantatoire. » (22) Le CIASI eut la capacité extraordinaire « à rappeler les entreprises publiques à leur devoir, débloquer les procédures, accorder ...les exemptions fiscales et les étalements de charges fiscales et même des révisions de marchés publics, pour la seule cause qui vaille : le sauvetage d'entreprises et d'emplois, parfois aussi de clientèles électorales. » (23). Le CIASI a fait preuve d'une remarquable capacité à gérer la défaillance d'entreprise.

Mais a-t-il fait de la restructuration industrielle, de façon efficace ? A-t-il aidé à la modernisation économique et industrielle si nécessaire à cette époque ? Comment juger de son efficacité ?

Pour E. Cohen, quand l'Etat est « juge de paix », favorisant un changement d'actionnaire, ou l'arrivée d'un nouveau dirigeant, finançant un redéploiement d'activité, son action est remarquablement efficace. Et le CIASI a connu des réussites magnifiques dans des dossiers comme Dunlop, Montsouris, Fram ou Oberthur. Mais quand l'Etat se veut « stratège » ou « protecteur » il a échoué. Dans le cas de la sidérurgie, le Plan Acier de 1977 fut un échec : gouvernement et patronat furent dans l'incapacité de prendre les mesures politiques et économiques à la hauteur de la situation particulièrement difficile. (24)

Les plans de sauvetage ont permis la régression de l'industrie sans provoquer de conflits sociaux : « de plan en plan, l'industrie régresse en effectifs et en activité sans drame social et sans mécontenter les chefs d'entreprise. Certes, une activité économique décline ; du moins s'agit-il d'une régression planifiée - coûteuse directement et indirectement - mais relativement indolore socialement. » (25) « L'aide aux entreprises en difficulté apparaît clairement comme une politique prothèse. Ce qui est visé n'est jamais la compréhension des causes profondes de la défaillance, encore moins les raisons de la contagion du phénomène, mais plus simplement le colmatage sans remous sociaux des voies d'eau qui s'ouvrent dans l'industrie. »

Le giscardisme s'analyse a posteriori comme une technique douce de gestion politique du déclin relatif de l'économie française. Il fut non une politique d'accompagnement de la mutation industrielle mais une gestion politique de la

désindustrialisation. Il a traité plus les symptômes que l'affection elle-même. « Mais rien ne justifiait une telle négligence quant au fond et une telle sollicitude quant aux effets, sinon la peur des hommes politiques face aux risques d'explosion sociale » (26)

M. Hau porte le même jugement sur la politique industrielle menée pendant cette décennie, vis-à-vis des entreprises en difficulté : « Si, durant la période 1974-1984, la désindustrialisation a pris une ampleur aussi grande, c'est parce que les gouvernements, de droite comme de gauche, ont préféré l'euthanasie lente à la chirurgie, pour désamorcer les luttes sociales. La contrepartie fut le ralentissement de la mutation industrielle et l'alourdissement considérable de son coût. » (27) Il résulte de cette politique que des branches entières de l'industrie ont été abandonnées, sans qu'on se soit préoccupé de prévoir des solutions de sauvetage ou renouveau. (28)

La gestion en douceur de la désindustrialisation a été une des grandes préoccupations des gouvernements successifs, et s'explique par le climat régnant alors souvent dans les entreprises menacées. L'affaire Lip, en 1973, qui a occasionné la création du CIASI, a été interprétée tout de suite par le gouvernement et le patronat comme un signal rappelant les grèves générales dans l'industrie qui se succédèrent tout le long du mois de mai 1968. Dans les bassins industriels, la propension aux conflits sociaux a été particulièrement élevée. La tradition des grandes luttes ouvrières a incliné les ouvriers vers les formes les plus radicales de l'action revendicative. Elle a entretenu un état d'esprit de méfiance ou d'hostilité vis-à-vis des directions des entreprises. De leur côté, celles-ci ont maintenu, trop souvent, un retard important dans le dialogue direction/syndicat/ouvriers, retard sans comparaison avec les relations direction/employés existant dans les entreprises du secteur tertiaire.

Le Parti communiste était présent et actif, la peur du grand soir existait encore. On vivait des conflits physiques durs dans les entreprises en difficulté, avec la menace de l'« insurrection finale ». Dans le conflit avec les salariés de Manufrance, par exemple, un préfet fut pour la première fois dans l'histoire de la République agressé physiquement.

Enfin, comme l'explique G. Guittou, ancien secrétaire général du CIASI, les délégations syndicales tenaient un discours un peu partout le même, qui bloquait tout dialogue : « Pas une suppression d'emplois, pas une suppression de postes, pas de mobilité. On reste là où on est et c'est comme ça. ». (29) Les syndicats pensaient que l'Etat pouvait intervenir pour maintenir les usines en activité, empêcher les fermetures, garder les entreprises. Ils n'avaient pas encore pris conscience des problèmes posés par l'ouverture des marchés à l'international.

Dernier point : les conflits étaient d'autant plus rudes que les salariés étaient généralement extrêmement attachés à leur entreprise qu'ils voulaient maintenir

en vie à tout prix. Ils ne comprenaient pas ces bouleversements et étaient dans un état de grande inquiétude.

Or, les objectifs sociaux étaient au cœur du projet réformateur de V. Giscard d'Estaing pour son septennat. Il voulait mettre davantage le progrès économique au service de la justice sociale, dénonçant une société où « il y a trop d'inégalités et trop d'injustices ». Il prit des mesures concrètes dès le début de sa présidence en faveur des handicapés, des veuves, des rapatriés, des travailleurs immigrés, des détenus. Il eut la volonté de remédier aux discriminations envers les femmes, de promouvoir les travailleurs manuels et l'égalité des chances à travers la formation des jeunes. Il considéra qu'il fallait faire une place à l'action en faveur du troisième âge.

La conviction sous-jacente à ces mesures visant à diminuer les inégalités était que le système d'économie de marché devait être capable d'absorber les réformes sociales sans que la croissance soit compromise. En effet, la vigueur et le dynamisme de la croissance économique en France au seuil des années 1970 étaient de nature à autoriser une politique d'avancées sociales.

Comment vont réagir les gouvernements successifs face aux fermetures et plans de licenciement qui se multiplient dans l'industrie, face à la montée du chômage, et alors qu'ils veulent maintenir leur ambition de justice sociale ? Ils prendront toute une série de *mesures sociales*. Dès octobre 1974, est instaurée une indemnité d'attente qui garantit aux licenciés économiques pendant un an une indemnisation correspondant à 90% de leur dernier salaire. En 1977, est créé le premier « Pacte national pour l'emploi », prévoyant notamment une prise en charge des cotisations patronales pour faciliter l'embauche des jeunes, ainsi que l'introduction des contrats à durée déterminée, préfigurant les politiques ultérieures de flexibilité.

A partir de 1974 fut mis en place le système de la préretraite, subventionné par le Fonds national pour l'emploi. Cette mesure permettait aux préretraités de percevoir 70% de leur ancien salaire. En 1975 et 1976, des aides sociales furent instaurées en direction des salariés : hausse importante des allocations versées par les ASSEDIC, hausses répétées du SMIC et poussées des salaires plus rapides que celle de la productivité. Malgré l'inflation, fut maintenu le pouvoir d'achat des salariés. (30)

Ces aides de l'Etat bénéficièrent en particulier aux salariés de Rhône-Poulenc-Textile visés par le Plan Textile.

2. La société RPT a-t-elle été une victime de la crise mondiale de 1974, et de ce fait acculée à mettre en place le Plan Textile, devenu inévitable ?

Un certain nombre de facteurs de la crise industrielle de 1974, énumérés ci-dessus, affectent particulièrement les industries des textiles chimiques, françaises et européennes.

2.1. RPT subit les effets de la crise

Le premier et le plus lourd impact de la crise fut sans conteste *l'augmentation du prix du pétrole*. Quand se produit le choc pétrolier à l'automne 1973, RPT est dans un état de fragilité, due au retard pris sur ses concurrents dans la modernisation de ses équipements et l'organisation de sa production. La société en supportera d'autant plus mal les conséquences.

La hausse des coûts du pétrole a des répercussions très fortes sur son fonctionnement, puisque les dérivés pétroliers sont les produits de base de sa production textile. Cette hausse engendre deux types de difficultés. La première est le risque de manquer d'approvisionnement en produits pétroliers, chaque industrie faisant des stocks en prévision de hausses de prix supplémentaires. Le ministère de l'Industrie, cependant, veille à pourvoir en priorité les industries chimiques en naphta. Mais en mars 1974, le conseil d'administration de RPT se plaint de l'insuffisance de ses approvisionnements, et en juin il fait état de négociations pour obtenir des contrats à long terme pour la fourniture de matières premières pour lesquelles RP n'est que partiellement intégré. Pour les matières premières nécessaires au nylon, J. Cl. Achille précise à cette date qu'il y aura encore des perturbations à prévoir (en cyclohexane et benzène). L'industrie chimique est alors dans une grande incertitude sur l'avenir. Car, ajoute-t-il quelque temps plus tard, si une normalisation quantitative est intervenue pour le pétrole et quelques grandes matières premières, « une série d'interrogations se posent : va-t-on vers une stabilisation ou au contraire vers de nouvelles fluctuations des prix, en hausse ou en baisse ? Combien de temps dureront les distorsions de prix de certaines matières premières entre l'Europe et le Japon d'une part et les Etats-Unis d'autre part ? Les chimistes devront-ils davantage s'intégrer en amont et investir dans les pays producteurs de pétrole ? » (31)

La seconde difficulté concerne bien sûr le surcoût du naphta, et de la pâte à bois. Le syndicat de l'industrie française des textiles chimiques indique dans son rapport de fin 1974 qu'au cours des quinze derniers mois le prix du naphta a augmenté de plus de 250%, celui de la pâte à bois de 90%, celui du fuel de 157% et celui de l'électricité de 50%. (32)

Ces hausses entraînent immédiatement pour RP d'importants problèmes de trésorerie évoqués par J. Cl. Achille : « La valeur des achats, des stocks et de l'encours client est en effet fortement majorée par les hausses de matières

premières. C'est 1 milliard de francs supplémentaires que nous risquons d'avoir à trouver cette année pour le seul financement de cette augmentation nominale du fonds de roulement. »

L'industrie chimique a été autorisée par la Direction générale de la concurrence et des prix à répercuter l'essentiel des incidences des hausses de matières premières et d'énergie, mais la répercussion des éléments de la valeur ajoutée et notamment des salaires n'a été autorisée que partiellement.

La production mondiale de textiles chimiques a marqué instantanément un temps d'arrêt, à la suite de ces hausses de prix : elle a diminué de 4% sur celle de 1973. Des diminutions de production sont intervenues dans tous les grands pays industriels : 1% aux Etats-Unis, près de 10% au Japon, 8% dans la CEE, les autres pays maintenant leur production à un niveau analogue à celui de 1973. » (33) La production industrielle française en 1974 a marqué une diminution de 7,3% par rapport à 1973. La gravité de la situation est mise en avant dans le rapport du syndicat des industries textiles. Etudiant les résultats d'activité des trois derniers mois de 1974, il constate la dégradation de la situation : pour une production industrielle française en régression de 3%, la diminution de la production textile a été de 13% et celle de la production de textiles chimiques de 32% !

Un second choc à amortir pour RPT fut *l'internationalisation des échanges commerciaux*, et donc la concurrence internationale.

Elle se traduit par l'importation de plus en plus forte en France de produits textiles semi-finis ou finis à base de textiles chimiques. Ce qui engendre une baisse de la consommation de fils et fibres chimiques produits en France. A défaut de statistiques sur ces importations, le bulletin Rhône-Poulenc Actualités de janvier 1978 nous donne un ordre de grandeur de leur importance en indiquant que les importations de produits semi-finis ou finis représentaient en 1976 35% de la consommation française de sous-vêtements en bonneterie, 33% de celle des chemises d'hommes, 22% de celle des chandails et pull-overs. Ces produits viennent essentiellement des pays en voie de développement. Des importations de fils et fibres chimiques de ces pays et des Pays de l'Est se manifestent également mais restent marginales par rapport à la consommation totale française. A titre d'exemple, faute de statistiques plus précises, on note que les importations venant de pays situés hors CEE (34) se sont montées en 1975 à 5 531 tonnes de fils et fibres artificiels, et 16 175 tonnes de fils et fibres synthétiques, soit un total de 21 706 tonnes ou 13,3% de l'ensemble des importations.

Dans le même temps, le *Marché Commun* s'est mis en place et en 1975 la concurrence entre les pays de la CEE élargie est généralisée. Cette concurrence-là est beaucoup plus redoutable pour l'industrie française des textiles chimiques, et donc de RPT. En effet, les importations de fils, fibres, filés, peignés, tissus et articles associés en textiles chimiques n'ont cessé d'augmenter en France entre 1970 et

1976, comme le montre le tableau ci-dessous. Or de 80 à 88% de ces importations proviennent des pays de la CEE élargie.

On remarque que dans les importations de textiles artificiels venant de CEE, celles de fils industriels et pneumatiques sont élevées: 12 506 t. en 1974, 12 755 t. en 1975.

Tableau 94 : Origine des importations en France de textiles chimiques, de 1970 à 1975 (en tonnes)							
	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976
Fils et fibres (1) :							
-venant de CEE	87 768	109 000	nc	183 355	151 555	141 267	179 024
-venant d'autres pays	27 487	24 000	nc	25 000	21 161	21 706	20 154
Sous total 1	115 255	133 000	150 300	208 355	172 716	162 973	199 178
Part de la CEE (en%)	76,15	81,95		88,00	87,7	86,58	89,88
Filés, peignés, tissus. ..							
-venant de CEE	nc	nc	nc	84 760	87 717	80 117	nc
-venant d'autres pays	nc	nc	nc	17 730	23 291	26 719	nc
Sous total 2	51 701	62 671	82 700	102 490	111 008	106 836	nc
Total général	166 956	195 671	233 000	310 845	283 724	269 809	
Total CEE				268 115	239 272	221 384	
Part de la CEE (en %)				86,25	84,33	82,05	

(1) Hors fibres de verre Sources : Syndicat français des textiles artificiels et synthétiques, et bulletins Rhône-Poulenc Actualités

Les importations de fils et fibres venant de CEE ont plus que doublé entre 1970 et 1973, c'est-à-dire avant le choc pétrolier. Dès 1971, la direction de RPT jugeait cette situation préoccupante. (RP Infos 1972) Autre indicateur inquiétant de la difficulté de l'industrie française à résister aux importations, notamment de la CEE : la part de celles-ci dans la consommation française de textiles chimiques augmente régulièrement ces mêmes années, passant de 43% à 61% en 5 ans.

Tableau 95 : Evolution de la part des importations dans la consommation française de textiles chimiques : 1970-1975

Année	Livraisons de l'industrie française de textiles chimiques sur le marché intérieur (1)	Importations de textiles chimiques (1)	Exportations de textiles chimiques de l'industrie française (1)	Consommation intérieure française (1)	Part des importations dans la consommation (en%)
1970	219 000	166 956	192 762	385 956	43,25
1971	248 900	195 671	244 258	444 571	44,01
1972	253 600	233 000	278 000	486 600	47,88
1973	281 186	310 845	334 549	592 031	52,50
1974	213 059	295 430	302 573	508 489	58,09
1975	172 139	279 366	277 848	451 505	61,87

(1) en tonnes, comprenant les fils, et fibres artificiels et synthétiques, ainsi que les filés, peignés, tissus et articles associés en textiles chimiques. Sources : SFTAS et les bulletins Rhône-Poulenc Actualités

Si les exportations françaises de textiles chimiques vers la CEE sont également en augmentation sur cette période, elles ne sont pas à la hauteur des importations venant de celle-ci. Le solde de la balance commerciale France/CEE concernant les fils et fibres chimiques (hors fibre de verre) est régulièrement négatif depuis 1970 :

Tableau 96 : Evolution de la balance commerciale française des fils et fibres chimiques

Année	Avec pays de la CEE à 6	Avec pays de la CEE à 9	Avec autres pays	Avec tous les pays
1970	-24 464		+36 309	+11 845
1971	-13 666		+47 394	+33 728
1972	-4 280		+42 794	+38 514
1973		-37 983	+52 428	+14 445
1974		-44 855	+45 605	+750
1975		-26 105	+38 486	+12 381
1976		-43 951	+50 792	+6 841

Source : SFTAS (en tonnes) (cf.12 p. 80)

Pour les années 1974 et 1975, le solde de la balance des échanges avec la CEE n'est positif que pour les fibres de textiles artificiels (+ 11 410 t. et + 14 524 t.) et négatif pour les fils de textiles artificiels (- 10 318 t. et - 9 362 t.), les fils synthétiques (- 21 355 t. et - 19 524 t.), et les fibres synthétiques (- 21 335 t. et -13 567 t.). Au total, la production française de textiles chimiques, et en particulier celle de RPT,

perd des parts de marché sur le plan intérieur et au niveau de la CEE dès le début des années 1970.

On peut en conclure que la crise de RPT en 1975 ne vient pas de la concurrence des importations de la Corée du Sud ou de tout autre pays asiatique, mais bien de la concurrence de l'industrie textile chimique allemande, italienne ou britannique.

Enfin, on peut évoquer un dernier facteur de déséquilibre pour RPT : la nécessité pour la société de faire face à des situations de *concurrences anormales*.

Dans son bulletin « RPT infos » de 1973, la direction de la société se plaint des importations de tissus ou de bonneterie originaires des pays de l'Est et du Sud-Est asiatique qui dépassent le montant des contingentements fixés par accord, ainsi que des prix anormalement bas de fils d'acétate originaires des Etats-Unis, du Canada et de Belgique qui se sont poursuivis malgré leurs protestations en 1972: un dossier de plainte en dumping a été déposé et transmis par le gouvernement français à la commission de la CEE.

On retrouvera les mêmes plaintes dans les bilans annuels du syndicat des textiles chimiques, ou dans les comptes-rendus des réunions du conseil d'administration de RPT, de 1974 à 1978.

« C'est ainsi que se développent en provenance des Etats-Unis des importations de textiles synthétiques à des prix nettement inférieurs aux prix français et européens, par suite, pour une large part, de la disparité des prix des matières premières dérivées du pétrole entre l'Europe et les Etats-Unis....Depuis l'augmentation mondiale des prix du pétrole, les producteurs américains bénéficient pour leurs approvisionnements de prix inférieurs de 10 à 50% aux prix européens. La différence est particulièrement importante pour les matières premières servant à la fabrication de la fibre polyester et l'industrie américaine développe sur le marché européen ses ventes tant de fibres que de filés et tissus de polyester à des prix auxquels l'industrie textile européenne ne peut résister et qui actuellement bénéficient en plus de la faible parité du dollar » est-il déclaré par le SFTAS en 1974. (En mars 1975, au conseil d'administration de RPT, on évalue la différence de prix des matières premières entre les Etats-Unis et l'Europe à 20%). Et le SFTAS ajoute : « il ne faut pas oublier que la CEE a pour les produits textiles une des protections douanières les plus faibles du monde...quand elle n'est pas rendue nulle par le jeu des accords d'associations et des préférences tarifaires accordées aux pays en voie de développement. »

En 1975, ce sont les importations en provenance des pays de l'Est, et notamment les fibres polyester venant de l'Allemagne de l'Est, qui sont accusées d'avoir doublé grâce à leurs prix anormaux.

En janvier 1978, la direction de RPT fait état des négociations qui viennent d'intervenir pour réglementer les importations anormales. Fin décembre 1977, sous

l'égide de la CEE, dans l'arrangement multifibres (AMF), le taux annuel de croissance des importations soumises à limitation qui était de 6% minimum va être ramené à 4% en moyenne et 1% pour les produits les plus sensibles. « On peut espérer, dans une première estimation, réduire ainsi de 100 000 tonnes en 1978 les importations nettes de tous textiles et d'habillement dans la CEE. »

Les inquiétudes des dirigeants de RP, et des représentants du syndicat patronal des TAS, vont plus loin : elles interrogent l'avenir de l'industrie textile de transformation française, et la politique du gouvernement. « Au-delà de la crise actuelle, il serait temps que les autorités publiques françaises et européennes cessent de s'interroger sur l'avenir de l'industrie textile et affirment leur volonté de lui assurer les conditions normales de son développement » : telle est la position du SFTAS en 1974. Quelques mois plus tard, au conseil d'administration de RPT, on évoque l'avenir de l'industrie textile de transformation dans les pays développés : « on semble admettre que l'industrie textile doit se développer dans les pays en voie de développement » ; dans la même instance, en septembre 1975, R. Gillet commente : « la crise est aggravée sinon provoquée par un changement probablement durable du taux d'expansion de l'économie des pays industriels, entraînant la nécessité vitale d'adopter des mesures conjoncturelles mais davantage d'adapter les structures et les politiques à des conditions d'activité profondément différentes. » C'est pourquoi, il donnera peu après comme objectif majeur au groupe RP son développement international, et commencera la mise en place du plan radical de réduction des activités textiles du groupe, le Plan Textile, comme vu ci-dessus.

Mais il veut aussi sensibiliser le gouvernement et les instances de Bruxelles à la situation intenable de l'industrie textile chimique. En juin 1977, J. Gandois au conseil d'administration de RPT parle non de crise de l'industrie textile mais de mutation : l'expansion est ralentie, les importations sont croissantes, la production locale diminue, il y a des excédents de capacité par rapport aux besoins du marché... Il ne semble plus croire à un avenir pour cette industrie en France : « seules les unités les mieux placées et les sociétés aux structures légères tiendront le coup. » Il pense, bien sûr, en disant cela au Plan Textile, qui sera annoncé peu de temps après aux syndicats.

Les difficultés de l'industrie française des textiles chimiques et de l'industrie textile de transformation, en ces années de crise, sont indéniables. Celles rencontrées par RPT sont particulièrement cruciales, et il peut paraître évident que la crise a eu raison de la société. Il a été vu plus haut combien ses bilans financiers sont désastreux à partir de 1975. Pourtant, il faut s'interroger sur la manière dont les autres groupes textiles chimiques européens ont affronté la même crise, et s'ils ont pu y résister.

2.2. RPT et les entreprises textiles européennes face à la crise

Choc pétrolier, ouverture du commerce international, concurrences anormales, mise en place du Marché commun : tous ces éléments qui sont à l'origine d'une nouvelle donne de l'économie mondiale pèsent *grosso modo* autant sur les autres pays de la CEE que sur la France.

Quelles sont les principales sociétés textiles européennes concurrentes de RPT qui, elles aussi, connurent la crise de 1974? En France même, en 1975, sont installées à côté de Rhône-Poulenc, Courtaulds, d'origine britannique, dont le siège et l'usine se situent à Coquelles dans le Pas-de-Calais, spécialisée dans le polyamide 6 et l'acrylique (fibre courtelle) ; Montefibre France, d'origine italienne, qui a son siège et son usine dans les Vosges à Remiremont, produisant du polyamide 6 et du polyester ; Nysam dont le siège est à Paris et l'usine à Saint-Quentin dans l'Aisne, fabriquant du polyamide 6.

En Europe, les principaux groupes producteurs sont (35):

- En RFA, Bayer AG, Enka Glanzstoff AG, Hoechst AG...
- Au Royaume-Uni, Courtaulds Ltd, ICI Ltd...
- En Italie, Anic SpA, Montefibre SpA, SNIA Viscosa...
- Aux Pays-Bas, Akzo NV

A ces groupes, il faut ajouter les principaux producteurs des Etats-Unis présents en Europe : Celanese Corporation, E.I. Du Pont de Nemours & Cie, Monsanto Company...

2.2.1. Une production française qui a reculé dans les années 1960 par rapport à celle de ses concurrents européens

En 1975, la France se situe, par son niveau de production, au 4ème rang dans la CEE à 9 pays, après la RFA, le Royaume-Uni, et l'Italie. Sa production représente 20% de la production cumulée des trois principaux pays producteurs de la CEE continentale : RFA, Italie, France

Tableau 97 : Production de textiles chimiques en 1975 de la France, la RFA et l'Italie		
	Production (en milliers de tonnes)	Part de chaque pays (en %)
France	288,2	20, 30
RFA	741,0	52, 15
Italie	391,7	27,55
Total	1 420,9	100,00

Source : SFTAS

La part de la France en 1975 est différente selon les productions : pour les textiles artificiels, sa production représente près de 30% de l'ensemble des trois pays, tandis que celle des textiles synthétiques est à peine de 18%. Mais il n'en a pas toujours été ainsi.

En 1960, la production de la France représente 25% de celle des trois pays, 22,5% pour les textiles artificiels, et 34,5% pour les synthétiques. En quinze ans, la part des synthétiques produits en France a diminué de moitié.

Tableau 98 : Production de textiles chimiques en 1960 de la France, la RFA et l'Italie (en milliers de tonnes)						
	Textiles artificiels	Part de chaque pays (en%)	Textiles synthétiques	Part de chaque pays (en%)	Production totale	Part de chaque pays (en%)
France	118,6	22,55	45,3	34,50	163,9	24,93
RFA	246,1	46,75	52,5	39,90	298,6	45,40
Italie	161,5	30,70	33,7	25,60	195,2	29,67
Total	526,2	100,00	131,5	100,00	657,7	100,00

Que s'est-il passé entre 1960 et 1975?

Un mouvement général de diminution de la production de textiles artificiels s'est affirmé dans les trois pays concernés de 1960 à 1975, la RFA amorçant la première le changement dès 1970. En 15 ans, la production des trois pays a diminué quasiment de moitié, de 30% seulement pour la France.

Tableau 99 : Production de textiles artificiels en France, RFA, et Italie de 1960 à 1975 (en milliers de tonnes)						
	1960		1970		1975	
	Production	%	Production	%	Production	%
France	118,6	22,54	130,7	24,50	83,6	29,56
RFA	246,1	46,76	225,8	42,35	111,7	39,50
Italie	161,5	30,70	176,6	33,15	87,5	30,94
Total	526,2	100,00	533,1	100,00	282,8	100,00

Sources : SFTAS, et L.Ch. Bary

Les textiles synthétiques, par contre, ont connu un développement spectaculaire durant cette même période. En 1960, la production des trois principaux pays producteurs européens était encore modeste, puis est devenue une production de masse, qui s'est multipliée par 9 entre 1960 et 1975.

Tableau 100 : Production de textiles synthétiques en France, RFA et Italie de 1960 à 1975 (en milliers de tonnes)						
	1960		1970		1975	
	Production	%	Production	%	Production	%
France	45,3	34,45	175,2	19,25	204,6	17,97
RFA	52,5	39,93	497,0	54,60	629,3	55,30
Italie	33,7	25,62	238,0	26,15	304,2	26,73
Total	131,5	100,00	910,2	100,00	1 138,1	100,00

Sources : SFTAS et L. Ch. Bary

En 1960, Rhodiaceta avait une licence de Du Pont de Nemours lui permettant d'être seul producteur de nylon en France, et avait acheté la licence du polyester à ICI. Elle avait usé de ce monopole, et sa production représentait presque le tiers de la production de la CEE à six. Les trois pays France, RFA et Italie concentraient alors 92% de la production de la CEE. La production française était la seconde, très proche de celle de la RFA.

Or en 1970, soit avant le choc pétrolier, Rhodiaceta, devenue RPT, avait décroché, perdu sa seconde place, et ne représentait plus que 19% de la production des trois pays. Sa production s'était multipliée par 4 en dix ans, quand celle de ses concurrents s'était multipliée par 9,4 pour les Allemands, et par 7 pour les Italiens. Ceux-ci non seulement avaient rattrapé leur retard sur la France, mais produisaient en 1970 35% de plus que les Français.

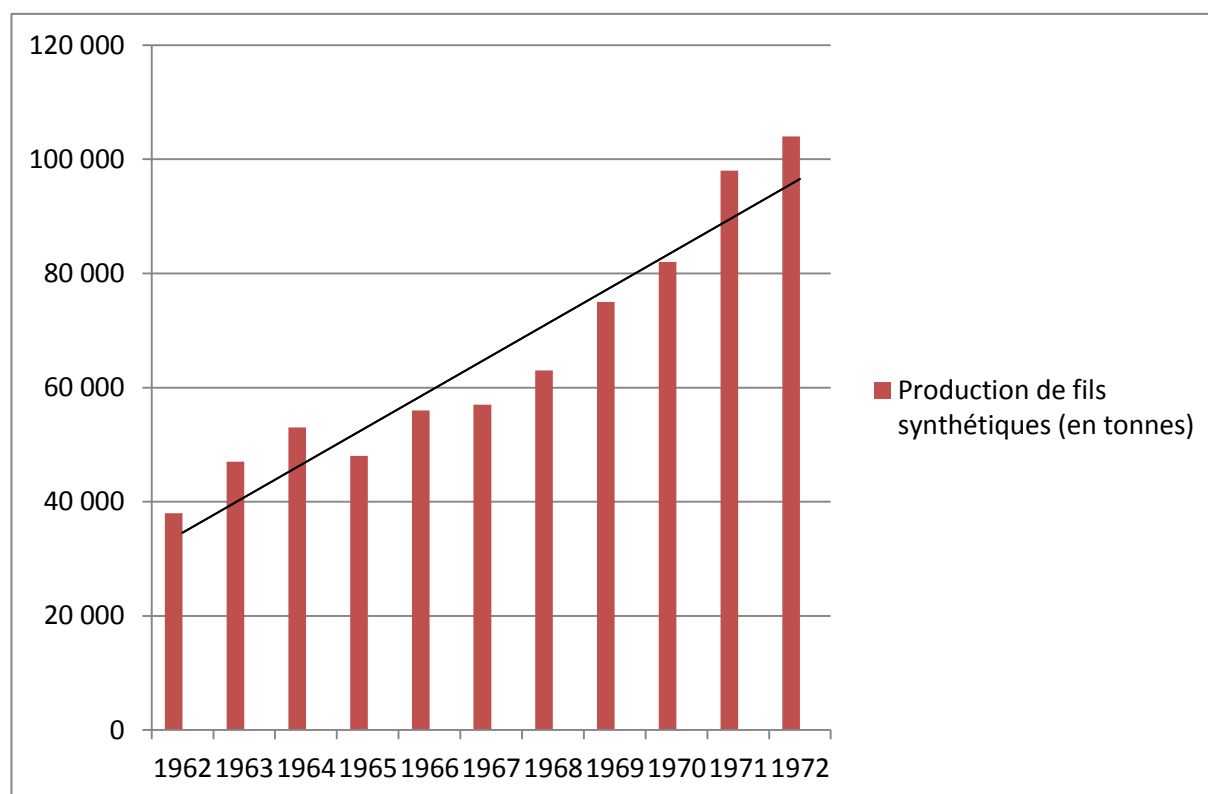
La crise de 1974 va accentuer le retard pris par la France, mais elle semble avoir eu un impact moins fort que celui des années 1960, car entre 1970 et 1975, année particulièrement mauvaise pour RPT, la part de la France dans le trio européen, a reculé de 19,2% à 18%. Sa production de textiles synthétiques n'a augmenté que de 16% depuis 1970, contre 26,6% pour la RFA, et 27,8% pour l'Italie.

Ces statistiques montrent que la RFA et l'Italie se sont développées depuis 1960 mieux et plus vite que la France, et que la crise de 1974 ne les a pas empêchées de produire encore davantage, avec un taux de croissance supérieur à celui de la France.

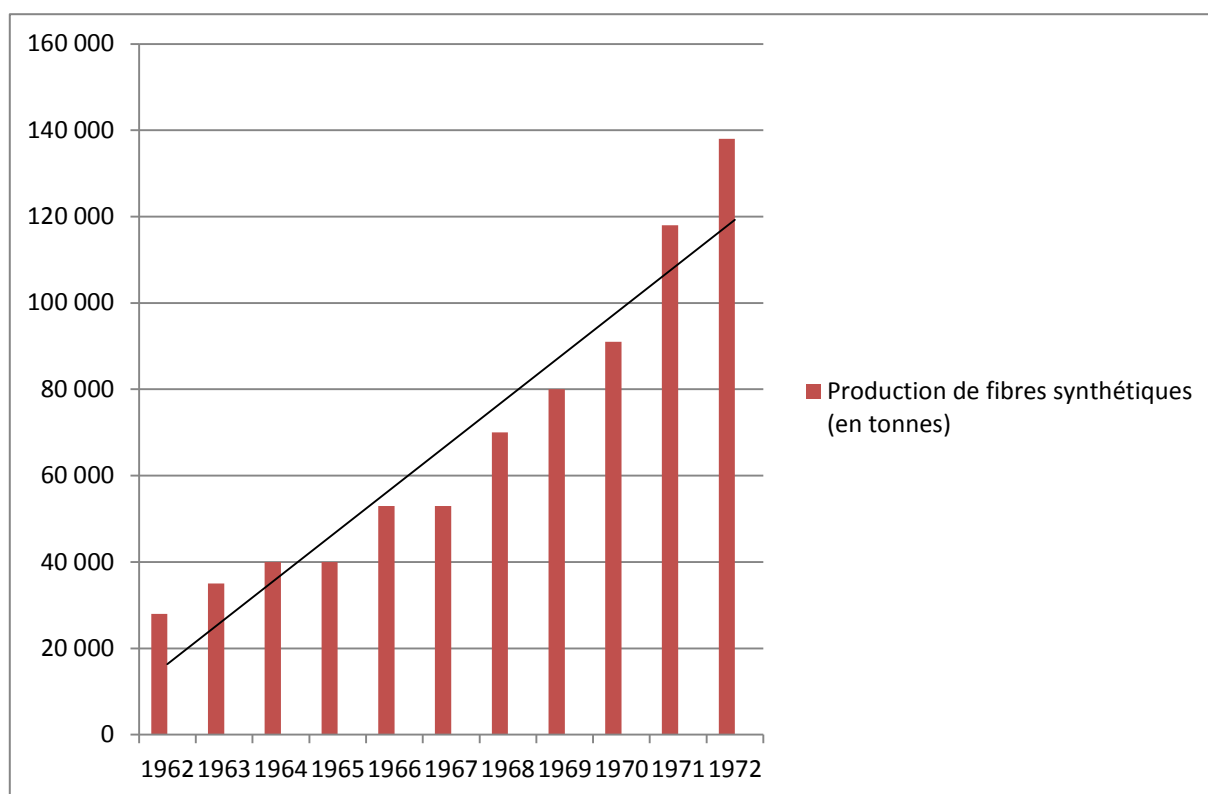
Deuxième constatation : le principal décrochage de la France par rapport à ses deux autres concurrents a eu lieu entre 1960 et 1970. C'est à ce moment-là que s'est jouée sa place en Europe. On peut préciser davantage le moment du décrochage. Les courbes de la production française produites par le SFTAS montrent pour les fils synthétiques une croissance forte de 1960 à 1964, une chute en 1965, une remontée en 1966, à nouveau un palier en 1967 pour une reprise en 1968 et une reprise plus forte de 1969 à 1971. La production de fibres synthétiques marque une pause en 1965, une autre en 1967, pour une reprise forte de 1968 à 1972. Deux années ont donc été mauvaises, qui correspondent, pour l'une à la tombée dans le domaine public du brevet du nylon (1965) et pour l'autre aux grandes

grèves de 1967 à Rhodiaceta. De façon plus générale, le rythme de la production française a diminué de 1965 à 1970, pour reprendre son expansion à partir de 1970.

Rhodiaceta a échoué durant les années 1960 : elle n'a pas su atteindre le développement considérable du synthétique que ses concurrents européens ont connu à la même époque. Ce retard n'a jamais été comblé. Les efforts faits à partir de 1970 n'ont pas été suffisants, ni assez continus. Ils ont été interrompus en 1975.



Graphique 8 : RPT : Production de fils synthétiques de 1962 à 1972
(source : SFTAS)



Graphique 9 : RPT : Production de fibres synthétiques de 1962 à 1972
(source : SFTAS)

2.2.2. Les causes du retard de RPT

En cherchant les raisons d'un tel retard, on retrouve l'interrogation, évoquée précédemment, que l'on se pose vis-à-vis de la stratégie de la direction de RPT concernant l'avenir de ses productions de textiles synthétiques, pendant ce début des années 1960. (cf. chapitre III) A partir du départ de M. Bô, il n'avait pas été possible de repérer dans les documents retrouvés aux archives, ou selon les témoignages d'anciens directeurs de la société, une politique claire et affirmée de développement des synthétiques, production d'avenir cependant dans les textiles chimiques. On avait noté également l'absence d'annonces d'investissements de sa part et un moindre intérêt montré vis-à-vis de la recherche de nouveaux produits. On avait vu que la réunification des deux sociétés, Rhodiaceta et CTA, voulue par M. Bô n'avait pas avancé après son départ, malgré les demandes régulières formulées par W. Baumgartner.

On avait montré que jusqu'en 1962, les présidents de Rhodiaceta étaient des ingénieurs, venant de Rhône-Poulenc, tels N. Grillet puis M.Bô, qui veillaient au développement industriel de la société. Après le retrait de ce dernier, c'est un inspecteur des finances, ancien gouverneur de la Banque de France, W. Baumgartner, devenu président de RP, et à la direction de Rhodiaceta des représentants de la famille Gillet, devenus au fil des générations davantage des financiers que des industriels, qui vont présider aux choix industriels de la société.

Une culture d'ingénieurs fait place à une culture de financiers. Les objectifs de ces derniers peuvent être très différents.

On avait constaté que la société avait pris un retard technique sur ses concurrents, retard venant confirmer le manque de projet de la direction. Les équipements ont vieilli, les productions sont toujours dispersées. M. Laferrère résume ainsi la situation : « (en 1971), comparée à d'autres firmes étrangères, la société RPT souffrait de sérieux handicaps. La productivité générale était faible : 18 filatures de cellulosiques et de synthétiques pour 275 000 tonnes annuelles environ, tandis qu'à la même époque Du Pont produisait 700 000 tonnes dans 5 usines. Certaines spécialités, telles les fils et les fibres d'acryliques et la chlorofibre étaient produites en trop petites quantités. ...En 1961, on aurait pu rationaliser la production, mais pour différents motifs ce travail n'a débuté qu'à la fin des années 60 et sur des points limités. ... des états-majors distincts et quelque peu pléthoriques géraient un ensemble d'usines dont beaucoup étaient vétustes et obsolètes, peu productives et dispersées. » (36)

C'est bien l'absence de politique d'avenir de la direction qui a mis un frein au développement de Rhodiaceta. A partir de 1975, les déficits de la société furent tels qu'un plan de restructuration drastique s'imposait. Toutefois, comme il a été vu, il ne s'imposait pas nécessairement que le Plan Textile décida d'arrêter la production des fils industriels artificiels, ni qu'il transféra la production de fils industriels synthétiques en Suisse, ni qu'il envoya certaines productions en RFA.

La situation française de l'industrie des textiles chimiques a ceci de particulier que la production de textiles synthétiques a été concentrée entre les mains d'une seule entreprise, qui a vu son importance diminuer peu à peu en France. Le gouvernement français aurait-il accepté que RP se débarrasse de ses activités textiles en les revendant à une société étrangère ?

Les concurrents européens de RPT, de leur côté, semblent avoir développé leur production de textiles chimiques de façon continue de 1960 à 1975. Cette étude aurait besoin d'être complétée par une réflexion approfondie des conditions dans lesquelles les Allemands et les Italiens notamment ont pu déployer leur industrie textile chimique malgré la crise. Quels problèmes ont-ils eux-mêmes rencontrés ? Comment ont-ils réagi au choc pétrolier de 1973, à la concurrence ? Ont-ils eu affaire, eux aussi, à des déficits importants ? Comment ont-ils pu s'imposer sur le marché français ? Quelles furent les politiques choisies par les groupes industriels ? Leurs restructurations furent-elles aussi importantes que celle de RPT ? Ces groupes textiles étaient-ils en même temps des groupes chimiques aux activités diversifiées ? Le rôle de l'Etat fut-il identique ? Les groupes britanniques, de leur côté, se singularisaient-ils ?

Sans pouvoir répondre ici à ces questions, on peut cependant avancer que tous les producteurs de textiles chimiques européens subirent les effets de la crise de 1974 et en souffrirent. Eux aussi, comme RP, durent entreprendre de lourdes

restructurations. Mais il semble que leurs difficultés furent plus vite et mieux résolues que celles de RPT qui étaient plus profondes. Ils retrouvèrent plus vite leur équilibre et leur place sur le marché mondial. Un article d'un journal spécialisé de juin 1984 évoque leur redressement en prenant l'exemple du groupe chimique Enka et en le comparant aux résultats obtenus par RPT six ans après la mise en route du Plan Textile : (37) « Le groupe Enka, après avoir fermé 17 usines et supprimé 25 000 emplois, affiche en 1983 un résultat positif.... Nous devons ce résultat à nos propres efforts d'adaptation et à la réduction de nos coûts plutôt qu'à l'augmentation de la production ou à une amélioration de nos prix » explique le responsable de la division textile d'Enka. L'article poursuit : « Rhône-Poulenc n'est pas sorti d'affaires, comme la plupart de ses concurrents européens. Les pertes de sa filiale textile pèsent lourdement sur les comptes du groupe chimiste français, et il y a peu d'espoirs pour que la situation se rétablisse rapidement. Toutefois RPT possède quelques points forts : ses unités d'Arras et de Gauchy, parmi les plus modernes d'Europe et ses filiales allemande et suisse qui sont bénéficiaires. » Toutes les sociétés européennes de textiles chimiques ont souffert, ont dû se restructurer, mais RPT plus et plus gravement que les autres.

2.3. Un Plan Textile qui n'a pas rencontré d'opposition radicale

Le Plan Textile est apparu inévitable en 1975-1976 à la direction de RP, et depuis lors ce plan n'a pas connu de véritable opposition.

De la part du gouvernement tout d'abord. Le plan fut négocié avec le gouvernement dès ces années 1975-1976. Les syndicats relataient la présence fréquente du ministre M. Fourcade dans les locaux de l'avenue Percier ! Selon E. Cohen, le gouvernement a tardé à donner son accord en raison du grand nombre d'emplois supprimés. Finalement, après avoir approuvé le plan, il a apporté son concours, comme il l'a fait pour nombre d'entreprises en difficulté au même moment. Les fermetures d'usines une fois acceptées, il a accordé des facilités administratives et financières à RP pour atténuer les conséquences sociales des suppressions d'emplois. Le Fonds national pour l'emploi a financé une partie des indemnités de chômage et de mise en préretraite du personnel. En échange, RP s'engageait à reclasser son personnel, à l'intérieur ou à l'extérieur de la société. Près de 9 000 personnes furent ainsi mises à la retraite ou reconverties en 5 ans, de 1977 à 1982, grâce à un effort financier considérable de la part de l'Etat et de RP. Cette politique du gouvernement, comme on l'a vu, avait pour but d'éviter toute explosion sociale.

RP a respecté ses engagements vis-à-vis de l'Etat. Un grand nombre d'études ont été menées, de services ont été mobilisés pour permettre les reconversions du personnel. Usine par usine, personne par personne, le cas de chacun a été étudié, chacun a été pris en charge jusqu'à ce qu'une solution acceptée par les deux parties soit trouvée. RP a créé des bourses de l'emploi au niveau national et régional. L'effort financier consenti par le groupe pour sa politique du personnel est considérable. Dans une note de janvier 1980, la direction de RPT indique : « Même

si les efforts faits par RPT pour améliorer sa gestion et son exploitation ont déjà des résultats positifs, la croissance des coûts sociaux et, récemment, l'aggravation de la concurrence et le fléchissement de la demande, n'ont pas permis de réduire les pertes. Au total, de 1975 à 1979, elles atteignent sensiblement 3,4 milliards de francs (2,6 milliards avant amortissements), soit environ 700 millions de francs par an. Elles seront encore importantes en 1980. »

Le plan textile s'est donc coulé dans le « flot » des fermetures d'usines de cette première « désindustrialisation » prise en charge par le gouvernement, mais il fut l'un des premiers plans à engager un nombre aussi élevé de suppressions d'emplois.

Le plan, accepté par l'Etat, a-t-il eu à faire face à une forte opposition des syndicats et des salariés ?

Il faut remarquer tout d'abord que l'annonce du plan fut vécue par les cadres comme par les ouvriers, contremaîtres ou employés comme un drame : un grand nombre de ceux-ci avaient fait toute leur carrière dans la société, connu son expansion et sa renommée, s'étaient attachés à leur métier, leur travail. Ils ne pouvaient concevoir que tout s'écroule, que leurs usines disparaissent. Toutes les personnes interrogées, tous les témoignages écrits confirment ce sentiment qu'un « monde » s'écroulait. C'était un événement incompréhensible : comment une société aussi florissante que Rhodiaceta pouvait-elle en arriver là ?

Il y eut bien sûr des manifestations d'opposition : grèves, oppositions au cours des réunions des comités d'entreprise des usines, tracts publiés par les syndicats....Les archives de la société ont gardé quelques-uns de ceux-ci. Ils montrent que les salariés sont persuadés que leurs usines sont viables. Celui publié, par exemple, par les membres du service de recherche du Centre de recherches des textiles de Vénissieux est intéressant, montrant le désengagement de la direction vis-à-vis de la recherche : « Le type de recherches menées était surtout la recherche appliquée, mais également un petit noyau de recherche fondamentale... Lorsque la direction générale de RPT décide de regrouper toutes les recherches et les services « développement » sur le site de Vénissieux, on aurait pu croire que RPT allait se doter d'un outil performant avec des moyens humains et matériels nécessaires et de qualité. Mais la réalité fut que la partie « recherche fondamentale » ne vint pas à Vénissieux mais fut transférée au centre de RP Chimie à St-Fons. Pour le reste à Vénissieux, peu d'investissements en matériel neuf et approprié. En ce qui concerne le personnel, la politique menée par RPT depuis l'année 1967 en matière de recherche a incité une grande partie des techniciens et un certain nombre d'ingénieurs à quitter la société. Ceux-ci furent remplacés par des techniciens d'ateliers en suppression de poste et par des ouvriers de recherche.»

La CGT, de son côté, publie une étude sur l'usine de Lyon-Vaise, en 1978, pour démontrer que l'usine est rentable. Le syndicat conteste tout d'abord la justesse du raisonnement de la direction qui ferme des usines françaises jugées non

rentables et vétustes mais conserve la Deutsch Rhodiaceta et la Viscose Suisse « qui sont pourtant au même niveau technique que Vaise et dans lesquelles le coût horaire est supérieur. » Puis, dans sa conclusion, prouve que l'usine est viable « et que mettre à la ferraille une telle usine représentant un nombre important de milliards de francs de matériel en bon état de marche serait un crime et un non-sens économique » et ajoute : « mais actuellement toutes les sociétés multinationales tourneraient avec du déficit. D'après Imperial Chemical Industries la perte des producteurs européens serait de 5 milliards de francs en 1977. RPT n'est pas plus mal placé que les autres.....RPT a choisi le désengagement (au moins partiel) et reconnaît que sur un marché qui doit légèrement progresser, il n'est même pas question de garder simplement la part actuelle qui est déjà faible par rapport aux autres producteurs. Alors qu'il serait possible de se battre pour l'augmenter. »

La fédération du Rhône du Parti socialiste se mobilise pour sauver l'usine de Vaise. Les élus socialistes rédigent un livre blanc des problèmes du 9ème arrondissement pour défendre l'emploi dans le quartier de Vaise, et veulent créer un comité pour l'emploi dans le 9^{ème}. Ils manifestent aussi pour maintenir l'activité de l'usine de Vaulx-en-Velin.

Des interventions des élus ont lieu à l'Assemblée Nationale et au Sénat. Le parti socialiste rédige une étude plus générale sur le textile qui est discutée à l'Assemblée.

Mais au total, il n'y eut pas de manifestations ou de grèves générales de toutes les usines en même temps. Les syndicats n'ont pas appelé les ouvriers français, dans leur ensemble, à descendre dans la rue pour soutenir les ouvriers de RPT. Seuls les ouvriers de l'usine d'acétate du Péage ont pendant près de trois ans protesté et entravé la vie de l'usine : leurs manifestations furent les plus violentes que connut RPT. Elles le furent parce que ce fut le seul établissement où un licenciement collectif a été décidé, avant l'approbation du plan textile.

Les mesures de reclassement ou de préretraite prévues par le plan ont permis, sans doute, d'éviter une opposition sociale de grande ampleur.

3. Les conséquences du Plan Textile

Comme toute restructuration, celle de RPT a eu un coût économique et social. Près de quarante ans après la crise de 1974, les fermetures d'usines et les suppressions d'emplois qui la suivirent, on mesure mieux leurs conséquences. Mesure façon qualitative, bien sûr, à défaut de chiffres précis, mais toutes les observations vont dans le même sens. Les pertes pour RPT comme pour la société française furent considérables.

3.1. Des conséquences industrielles parfois irréversibles

Certaines des conséquences du plan textile sont *irréversibles*. Le choix de limiter la production de RPT à la fabrication de fils et fibres pour l'habillement et l'ameublement en excluant presque complètement les usages industriels fut un choix définitif, sur lequel la société ne put jamais revenir ultérieurement. En 1986, dix ans après la mise en application du plan, le PDG de RPFibres, Mogens Andersen, disait à la journaliste du *Journal du Textile* : « Nos productions sont destinées à 85% aux applications textiles, et à 12% aux applications industrielles ; et il est trop tard pour revenir en arrière. » La journaliste poursuivant : « La firme a en effet raté sa diversification vers les synthétiques industriels, au moment où ses principaux concurrents européens, notamment Enka, prenaient ce tournant. C'est aujourd'hui irréversible, et elle n'a d'autres choix que d'exploiter ses points forts. » (35). *Investir* en 1984 avait une réflexion identique : « Beaucoup de spécialistes se sont demandé pourquoi RPT n'avait pas cherché à se diversifier vers les marchés techniques, mais la vocation du groupe français a toujours été tournée vers les secteurs de l'habillement, sauf sa filiale suisse qui fabrique des fils techniques et le non-tissé Bidim qui représente un bon créneau. »(38)

La décision d'arrêter la production de fils d'acétate fut également irréversible.

Une autre perte irrévocable, fut celle des disparitions des compétences et des savoir-faire, savoir-faire acquis tant par les ouvriers que les contremaîtres et cadres spécialisés dans ce métier de la filature des synthétiques. Les salariés furent soit reclassés dans d'autres métiers à RP ou ailleurs, soit mis en préretraite. Ces derniers ne purent transmettre leur savoir aux jeunes entrant dans l'entreprise. Or c'est une ou deux générations de salariés qui créèrent cette industrie des fils artificiels et synthétiques en France ; ils furent les seuls à la connaître, ce sont eux qui la mirent au point et qui exportèrent dans les usines de RPT à l'étranger leur technicité. En quelques années, leur savoir-faire fut perdu irrémédiablement. « Des milliers de spécialistes des textiles chimiques ont été transférés dans d'autres divisions, dont il a fallu leur apprendre le métier » analyse E. P. Barral, recherchant les causes de la disparition de RP. (39)

D'autres connaissances furent perdues. On pense à l'abandon de la recherche textile qui avait connu du temps de la SCUR puis de la SUCRP un développement particulièrement novateur et permis l'essor de la société. Recherche qui fut délaissée, comme nous l'avons vu, au cours des années 1960, et quasiment abandonnée par le plan textile. En 1986, on chercha à nouveau à la relancer, comme l'expliquait M. Andersen : « On renforce l'effort de recherche. 3% du chiffre d'affaires sont consacrés à la recherche ; mais aujourd'hui seulement nous prenons conscience de ce que cela représente. » L'amélioration de la qualité fut un thème de recherche prioritaire à ce moment-là. (40). Mais durant 20 ans la recherche à RPT aura été négligée, avec les conséquences que cela entraîna.

En effet, la recherche n'a pas seulement pour but la qualité de la production ; la recherche ciblée touchant aux fibres chimiques met sans cesse au point, sinon des fibres nouvelles, du moins de nouveaux types de fibres. Et il y a un nombre illimité de types de fibres nouvelles qui peuvent voir le jour pour des utilisations traditionnelles ou nouvelles, chacune ayant un objectif précis de consommation. Chaque type de fibre nouvelle doit répondre à un besoin de la société. La recherche dans ce domaine est déterminante.

On peut citer aussi parmi les métiers spécialisés qui disparurent, ceux concernant la mécanique des métiers utilisés pour la filature. Rhodiaceta eut des ingénieurs et ouvriers qui eurent le mérite d'inventer ces métiers nécessaires à la filature, métiers copiés par la suite dans les filiales étrangères. Autre métier perdu : Rhodiaceta avait des bureaux d'études spécialisés dont les ingénieurs faisaient les plans des nouvelles usines, ou des agrandissements des usines existantes, et les faisaient exécuter. Elle a exporté ces plans dans tous les pays où la société a créé de nouvelles usines. Ce savoir-faire fut perdu.

Notons encore des pertes irréversibles pour l'agglomération lyonnaise ou la région Rhône-Alpes. Les fermetures des usines de Vaise, Vaulx-en-Velin, La Voulte, Le Péage les concerne dans un premier temps ; puis quelques années plus tard celles des usines de Roanne, et Grenoble. Fermetures d'usines veut dire fin des centres d'apprentissage qui leur sont liés, suspension des subventions aux écoles textiles ou autres associations textiles de la région. Et suppression des taxes professionnelles aux communes concernées.

Fermetures d'usines veut dire aussi perte de commandes pour les sous-traitants, les fournisseurs, et les divers commerçants vivant de la présence de milliers de salariés à côté d'eux. C'est tout un système économique à l'échelle d'un territoire qui est détruit.

3.2. Des reconversions de sites décevantes

Le groupe RP a fait un effort remarquable pour reconvertir les sites qu'il abandonnait. La société SOPRAN, créée à cet usage, recherchait des entreprises qui, en échange de leur installation sur le site sinistré, s'engageaient à reprendre en priorité du personnel de Rhône-Poulenc. Comment attirer les entreprises ? Des facilités leur étaient octroyées. Les terrains et les bâtiments leur étaient souvent donnés pour 1 F symbolique, des prêts à des taux avantageux leur furent accordés, ou parfois RP leur apporta un apport financier par participation au capital, ou des aides techniques par l'intermédiaire de ses bureaux d'étude.

Fondée en 1976, SOPRAN employait deux ans plus tard sept ingénieurs à plein temps. Fin 1978, 600 à 700 emplois avaient été créés ou allaient l'être, et 20 dossiers à l'étude avaient des chances d'aboutir. Parmi ses projets, on note sur le site du Péage la société allemande Airgaz qui produira du gaz en bouteilles en particulier pour RP, la société Informatik spécialisée dans les appareils de médecine

nucléaire sur le site de Besançon, la société Pyral fabriquant des cassettes magnétiques à Albi, l'usine Siltec à Mantes-la-Jolie. On trouve aussi de petites entreprises intéressées par les propositions de SOPRAN, telles un fabricant de manèges forains, un fabricant de boules de pétanque, une entreprise de travaux publics...A La Voulte, en Ardèche, RPT créera elle-même une société filiale pour réembaucher une partie du personnel.

D'autres grands groupes français concernés par le reclassement de leur personnel licencié se lanceront dans la même voie, comme St-Gobain-Pont-à-Mousson, Péchiney-Ugine-Kulhmann ou BSN-Gervais-Danone. Charbonnages de France avaient été les premiers à compenser leurs réductions d'effectifs en favorisant la création d'entreprises.

Les actions de SOPRAN ont été utiles et ont permis de recréer des emplois dans des communes sinistrées par le départ de RPT. Mais il faut reconnaître qu'elles ne furent pas à la hauteur des suppressions d'emplois survenues, que les emplois créés ont été parfois des emplois fragiles, temporaires.

Les emplois créés n'avaient souvent pas de rapport avec les métiers supprimés ; ils ne permirent pas de reconstituer le tissu industriel défait, n'utilisèrent pas le plus souvent la technicité acquise par le personnel de RPT, les connaissances qu'il avait accumulées, et ne furent pas à l'origine d'un nouveau tissu industriel aussi vivant que le précédent. Mais était-ce possible ?

3.3. Un coût économique très élevé

Comme il a été déjà montré ci-dessus, il faudra quatorze ans à Rhône-Poulenc-Textile devenu par la suite Rhône-Poulenc-Fibres, pour ne plus être déficitaire. C'est en 1988 que la société connaît à nouveau un léger bénéfice, de 8 MF. Les pertes d'exploitation accumulées de 1975 à 1980 atteignent à elles seules 5,129 MMF (actualisés 1980). Leurs montants auraient pu être encore plus élevés si le groupe RP n'avait pas renoncé aux intérêts de leurs prêts, ou même annulé en partie la dette.

Un seul document retrouvé aux Archives mentionne un montant des coûts sociaux liés au Plan Textile. Le bulletin RP Actualités d'avril 1978 donne le compte de résultat analytique pour les années 1977, 1978, 1979 (estimé) : dans la marge brute départ usine, les coûts sociaux s'élèvent à -113 MF, - 113 MF, - 145 MF, soit un total de - 371 MF, dont 8 MF de congés de fin de carrière en 1978.

Il faut rappeler que les pertes de RPT ont pesé lourdement sur les finances du groupe RP. Ses autres activités en ont souffert, des investissements qui étaient importants à réaliser n'ont pas pu l'être à cause du Textile.

4. A propos du Plan Textile, peut-on parler de restructuration, ou de désindustrialisation ?

A l'issue de cette étude de l'évolution de Rhodiaceta, et de RPT, se pose la question de savoir si le plan textile a été seulement une restructuration devenue nécessaire pour la société se trouvant alors en difficulté, ou si ses conséquences ont été telles qu'on peut parler d'une véritable désindustrialisation. Pour y répondre, nous ferons d'abord un tableau général de RPT dix ans après l'application du plan, puis examinerons les critères qui permettent de définir une désindustrialisation, et enfin verrons si l'état de RP Fibres en 1988 répond ou non à ces critères.

4.1. RPT : son évolution de 1978 à 1988

RPT va connaître une période pleine de difficultés et de tumultes, mais aussi de réussites tout au long de cette décennie.

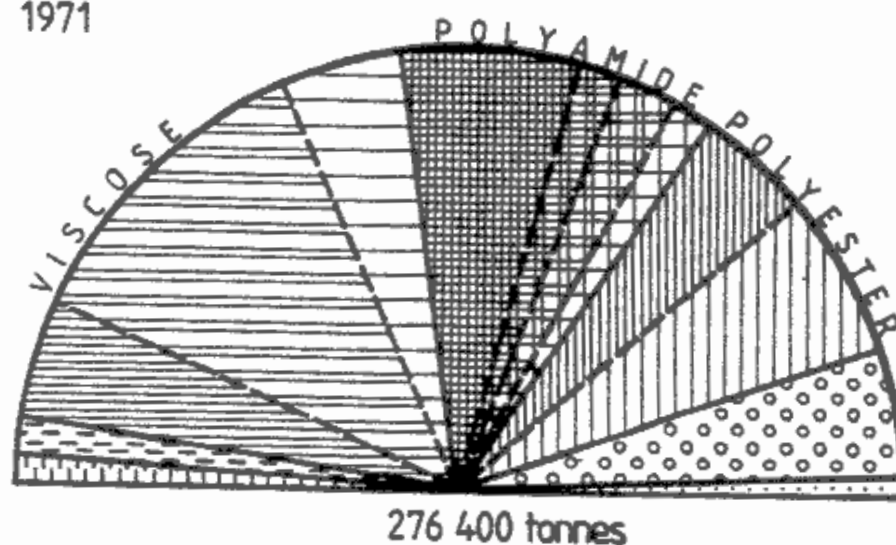
En 1988, Rhône-Poulenc-Textile est à la tête d'un ensemble en France de trois usines modernes et performantes : Arras, Gauchy et Valence. Chacune a spécialisé ses fabrications. Gauchy produit la fibre polyester ; elle a rencontré de nombreux obstacles au cours de sa modernisation ; mais dix ans après le début de celle-ci, l'usine est un des outils de RPT le plus performant en Europe. Il a fallu fiabiliser l'équipement modernisé, introduire plus de flexibilité, investir pour améliorer la qualité. « C'est un peu comme si nous nous étions trouvé brusquement au volant d'une formule 1. Il a fallu du temps pour apprendre à s'en servir. » (41) A Arras et Valence il fallut du temps pour reconverter les usines. C'est seulement en 1986 que sont produits des fils texturés de qualité, polyamide et polyester, capables d'affronter le marché. Arras produit le fil nylon, Valence le fil polyester et la fibre nylon. Ces fils sont destinés pour l'essentiel à l'habillement, et en partie à l'ameublement (pour le tapis). Ces usines sont compétitives au niveau mondial, rivalisant avec les prix pratiqués par les pays asiatiques. Leur outil ultramoderne, automatisé, tourne avec peu de personnel. En 1986, RPT a encore investi 10,6 MF à Arras pour le fil nylon texturé titre .fin. Ces trois usines sont assurément *des réussites* et consacrent le retour de RP sur le marché européen. 40% de ses exportations se font vers l'Europe. Les marchés forts sont ceux des bas et collants, du sport (tissus d'extérieur et nappage), du tissage classique (doublure), et des vêtements où les mélanges avec la laine ou le coton progressent sans cesse. Les produits vedette sont, en filature, la fibre polyester destinée au fil à coudre, le tergal, les texturés de titres fins pour le marché des bonnetiers ; le polyester textile pour tissage trame et le nouveau fil à aspect fibre, Pontella.

La division Textile de RP possède en France en 1989, outre ces trois usines modèles, deux ateliers de non-tissés l'un à Bezons et l'autre à Colmar, un atelier de mono-filaments à Albi, un atelier de rayonne à Givet. Grâce à la modernisation des équipements et au regroupement des fabrications, la puissance de la division textile

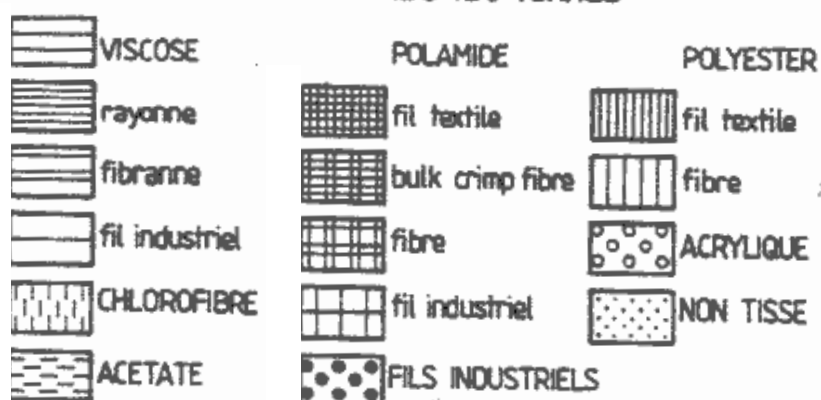
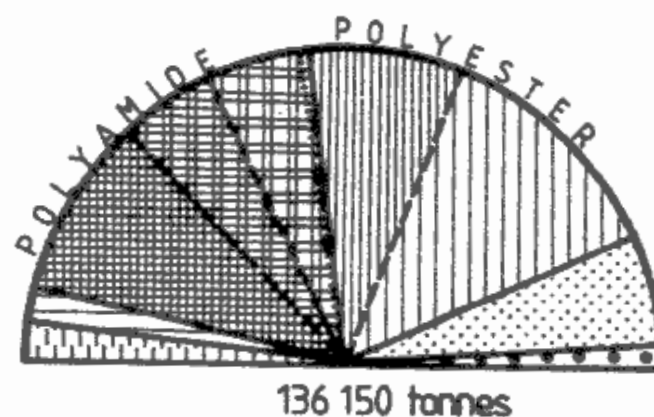
en 1988, après restructuration, est-elle comparable à ce qu'elle était au moment de la création de RPT en 1971 ?

Sur le plan de la *production*, on constate une diminution de moitié des volumes produits entre 1971 et 1988 : 276 400 tonnes en 1971 pour 136 150 tonnes en 1988. (42) En 1971, RPT produisait 14 spécialités différentes : 5 en textiles artificiels, 9 en textiles synthétiques. Il n'en reste plus que 9, 2 fabrications de textiles artificiels, et 7 de textiles synthétiques. Les 14 spécialités étaient de volumes à peu près égaux, mais en 1988 trois fabrications sont prédominantes : le fil polyamide, le fil polyester et la fibre polyester. Ont disparu les productions de fil acrylique, fil d'acétate, fil de rayonne et fils industriels artificiels et synthétiques.

RHÔNE-POULENC-TEXTILE
1971

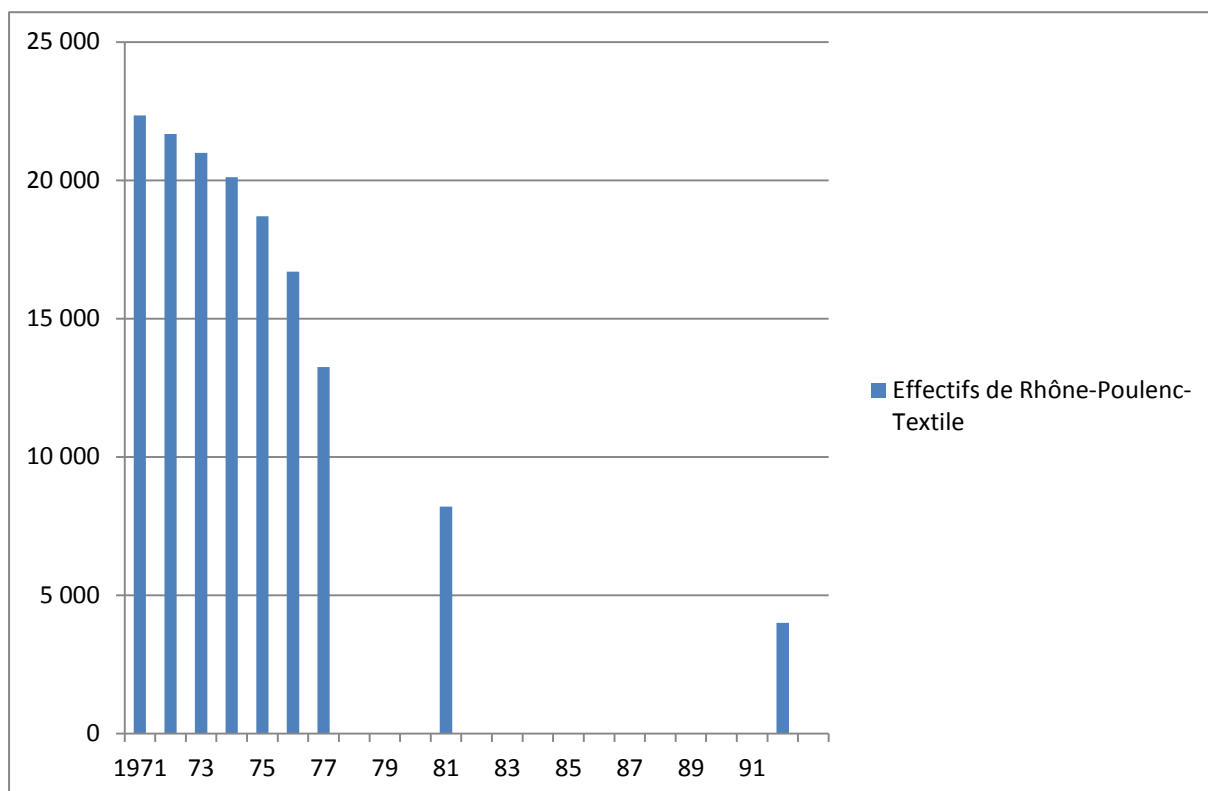


DIVISION TEXTILE DE RHÔNE-POULENC
1988



Graphique 10 : RPT : Production en 1971 et en 1988 (M. Laferrère)

Sur le plan des *emplois*, on assiste à une diminution spectaculaire, liée à la fois à la fermeture d'usines et à une modernisation des équipements qui a entraîné une réduction importante des postes dans les usines restantes. Le personnel passe ainsi de 13 171 en décembre 1977, au moment de l'annonce du plan textile, à 3 800 en 1989, correspondant à la suppression de 9 371 postes salariés, soit 71% des postes existants en 1971.



Graphique 11: Effectifs de Rhône-Poulenc-Textile de 1971 à 1992

Tableau 101 : Evolution des effectifs de la Division textile de RP		
Année	Effectifs	Variation
1977	13 171	
1982	9 100	-4 071 (ou 814/an en moyenne)
1983	8 708	-392
1984	8 160	-548
1985	7 464	-696
1986	6 658	-806
1987	5 198	-1 460
1989	3 800	1 398 (ou 699/an)

Source : M. Laferrère (note 36)

Au niveau des *lieux de production*, on peut récapituler le nombre de fermetures d'usines et d'ateliers de 1973 à 1989 : 15 pour les usines de filatures, auxquelles il faut ajouter celles des usines des sociétés aval du textile.

Avant le plan textile, furent prises les décisions d'arrêter les usines ou ateliers de : Arques-la-Bataille (1973), Izieux (1975), Gauchy (l'atelier de rayonne en 1975), Le Péage (usine d'acétate en 1975), Moÿ (rayonne en 1976), Bezons (fibranne en 1977), puis après le plan textile : Albi (arrêt de la viscose en 1979), Vaulx-en-Velin (arrêt de la rayonne en 1980), Vaise (arrêt de l'usine de polyamide en 1980), Besançon (arrêt du nylon et du polyester en 1981), La Voulte (rayonne pour pneus en 1981), Roanne (1984), Colmar (acrylique en 1984). En 1989 fut arrêtée l'usine de rayonne de Grenoble et décidée la fermeture de l'usine de rhovyl à Tronville-en-Barrois.

Les usines des sociétés de tissages ou moulinages dites « aval » ne restèrent pas entre les mains de RPT. Elles ne furent pas fermées comme les filatures, mais vendues à des industriels textiles. En 1979, se réalise la vente de l'usine de Pont-de-Chéruy, et celle des équipements de la bonneterie et teinturerie de Moÿ ; en 1984 fut prise la décision de se désengager des industries aval, et ce fut réalisé en 4 ans : des repreneurs achetèrent la Société nouvelle des Filés de Fourmies, en 1986 eut lieu la vente de Transfotex, en 1987 celles de SOVOUTRI et de Godde-Bedin, en 1989 Chavanoz puis Sodétal à une date ultérieure.

A cette date, la division textile en France est réduite à la production de fils et fibres, dans 3 usines et 4 ateliers. Le plan textile s'est poursuivi pas à pas pendant dix ans, la nationalisation de Rhône-Poulenc en 1982 n'ayant pas modifié son déroulement inexorable. Pendant cette même décennie, RPT a poursuivi son développement international, en Europe, en Amérique du Sud, puis en Asie. En 1986, le PDG de RPT pourra dire qu'il est le 4^{ème} producteur européen avec une production s'élevant à 415 000 t. derrière Hoechst (550 000 t.), Courtaulds (460 000 t.), et Enka (430 000 t.) et devant ICI. (43) Cependant sa production n'est plus essentiellement française, mais suisse, allemande, espagnole ou brésilienne ! En Europe même, le groupe a produit 218 000 t. en 1985, dont à peu près la moitié en France. Quel changement depuis que la France, et principalement RPT, produisait 290 000 t. en 1975.

Faut-il alors parler de restructuration ou de désindustrialisation de RPT ?

4.2. Des critères pour définir la désindustrialisation

Qui dit industrialisation dit en même temps désindustrialisation tant la seconde suit la première comme son ombre depuis toujours. Par exemple, la mécanisation de la filature du coton fin XVIII^{ème} –début XIX^{ème} siècle a ruiné la filature manuelle dispersée dans les campagnes. De même la mécanisation du tissage a remis en cause l'activité des tisserands à bras. Citons aussi les progrès de la sidérurgie à l'anglaise qui entraînèrent entre 1860 et 1890 l'extinction tardive des forges au

charbon de bois de Champagne, de Franche-Comté, de Bourgogne etc.. On peut multiplier les exemples. La restructuration de RPT a-t-elle été une étape nécessaire pour moderniser son industrie des textiles chimiques, et relancer une industrie à nouveau performante et compétitive ? N'est-elle au fond qu'un progrès de productivité ? Ou au contraire s'agit-il d'une détérioration de l'insertion de l'industrie française des textiles chimiques dans l'échange international ?

M. Hau (44), dans sa réflexion sur les naufrages industriels des années 1974-1984 en France, est à la recherche de critères permettant de qualifier la désindustrialisation : pour lui, « les emplois perdus ou non créés par l'industrie française profitent à d'autres centres de production dans le reste du monde. C'est ce phénomène de redistribution désavantageuse des productions industrielles, accompagné de montée du chômage et de déficit commercial, qui mérite d'être qualifié de désindustrialisation. » A partir des trois critères que M. Hau a retenus, on peut vérifier si la restructuration de RPT correspond à une désindustrialisation ou non.

4.3. Le Plan Textile, un exemple de désindustrialisation

Le critère de la production est présenté par M. Hau en premier. On a observé que les productions de RPT ont diminué de moitié dix ans après le plan textile. Avant même le plan, RPT n'avait pas pu suivre le développement des industries européennes concurrentes, avait perdu du terrain par rapport à elles dès le courant des années 1960 et n'avait pas pu reconquérir sa place depuis cette époque-là. Des industriels concurrents s'étaient alors installés en France même, tels Courtaulds, ou Montefibre. Dans le même temps, les importations de textiles chimiques européens en France se sont amplifiées ; elles représentaient 40% de la consommation française en 1970 et jusqu'à 60% en 1975. Le plan textile a fait disparaître plusieurs fabrications spécialisées que la France a dû par la suite importer. L'ensemble de ces facteurs montre qu'il y a bien eu « redistribution désavantageuse des productions industrielles », au profit notamment des industriels allemands, britanniques ou italiens.

Le critère du déficit commercial est tout aussi net. La balance des échanges de textiles chimiques entre la CEE et la France, où RPT est le principal producteur, est négative de façon continue de 1970 à 1976. Bien que nous n'ayons pas connaissance des statistiques concernant les années postérieures au plan textile, il est vraisemblable que la diminution de moitié de la production française de RPT n'a pu améliorer la balance des échanges des textiles chimiques.

Quant au chômage, le plan textile l'a évité certes, mais il n'en a pas moins supprimé 70% des emplois de RPT dans les dix ans qui ont suivi sa mise en application. Il faudrait comptabiliser aussi les suppressions d'emplois qui avaient été engagées cinq ans avant le plan. On pourrait considérer, enfin, que les mises à la retraite anticipée qui ont été largement utilisées sont du chômage déguisé.

Le plan textile a donc été l'étape finale d'un processus qui a eu pour conséquences d'engendrer les trois difficultés propres à la « désindustrialisation » : chômage, déficit commercial, et perte de production au profit des industriels concurrents.

Dix ans après le plan textile, RPT est toujours un grand producteur de textiles chimiques au niveau mondial, mais il a privilégié ses centres de production européens, hors de France, et dans le reste du monde. Seules, en France, les trois usines d'Arras, Gauchy et Valence sont devenues compétitives à l'échelon international. La désindustrialisation provoquée par RPT concerne seulement la France, mais là, elle a été bien réelle.

5. La désindustrialisation du quartier de Vaise de 1970 à 1985 s'inscrit dans une crise plus générale de l'industrie traditionnelle qui a affecté l'agglomération lyonnaise

Il a été vu précédemment que le quartier de Vaise, à l'époque où les usines de Rhodiaceta étaient en activité, comportait un ensemble d'entreprises relevant d'activités industrielles traditionnelles telles que : fonderie, travail des métaux, industrie mécanique, matériel électrique, transformation des plastiques, parachimie (produits phytosanitaires), industrie du cuir et habillement, industries agricoles et alimentaires. ...

Il n'a pas été possible d'avoir accès, dans les archives de RPT, à la connaissance des entreprises sous-traitantes ou fournisseurs de la société. Si on sait que certaines entreprises de Vaise travaillaient pour Rhodiaceta, comme par exemple Bailly-Comte, on n'a pas pu identifier précisément lesquelles. Mais il est sûr que certaines ont souffert de l'arrêt progressif des activités de Rhodiaceta.

La désindustrialisation du quartier de Vaise résulte vraisemblablement en partie de la fermeture de Rhodiaceta, mais pas seulement d'elle. On sait que dans l'agglomération lyonnaise les activités industrielles traditionnelles étaient en plein marasme dans les années 1980. P. Miquel (45) note 16 000 emplois perdus entre 1982 et 1984, principalement dans l'automobile (34% depuis le début de la crise), la chimie (37%), et le textile (24%). Les secteurs les plus touchés, écrit-il, sont également la construction mécanique, l'agro-alimentaire, l'électrique et l'électronique, le caoutchouc et les matières plastiques, secteurs très présents à Vaise à cette date. 55 000 emplois dans l'industrie ont été supprimés entre 1974 et 1984 dans l'agglomération. En 1966, les salariés du textile étaient 36 000, ils ne sont plus que 12 000 en 1986. « De 68 000 dans la mécanique et la métallurgie, on passait à 54 000 et la chute ne semblait pas s'enrayer. La crise n'épargnait aucun secteur. Seule la parachimie progressait... » Rhône-Poulenc, en effet, a développé sur son site de la Dargoire, ses activités phytosanitaires.

« Les industries de pointe ne permettaient pas d'assurer immédiatement la relève des activités traditionnelles qui s'écroulaient... Le textile a déserté la vieille cité. » (46) Ainsi, une à une, se sont égrenées les fermetures à Vaise, qui accueillait principalement des activités industrielles traditionnelles.

Un autre facteur de la désindustrialisation de Vaise fut la politique urbaine choisie par la Mairie du 9^{ème} arrondissement, la Mairie de Lyon et la Courly. Elle misait, à Vaise, non sur une nouvelle dynamique industrielle mais sur le tertiaire pour revitaliser l'emploi, et sur une construction immobilière destinée à une population d'employés et de cadres qui allait remplacer la population ouvrière d'origine. Cette politique du développement du tertiaire semblait bien « naturelle » à ce moment-là, et pour une part nécessaire. Un million de m² de bureaux ont été construits dans l'agglomération lyonnaise entre 1963 et 1980. Car c'est l'époque d'une véritable mutation de la ville de Lyon, où les grands travaux se multiplient, accompagnés par la construction d'immeubles de bureaux. On peut rappeler la rénovation du quartier de la Part-Dieu qui devient le 2^{ème} centre de Lyon, à la fois centre d'affaires, centre commercial et centre d'échanges avec sa gare de TGV ; la rénovation du quartier du Tonkin, la création des zones industrielles périphériques, des autoroutes et du centre d'échanges de Perrache, la mise en place du métro ; la création des technopoles de l'ouest lyonnais, de la Doua et de Gerland ; la rénovation des quartiers de Vénissieux, Vaulx-en-Velin et de Vaise. Effort considérable de développement de la ville, que ses dirigeants rêvent de voir accéder à un rôle international d'envergure, à l'image de Milan, Francfort ou Barcelone.

Cependant, dès 1987, P. Miquel mettait en garde contre l'idée du « tout tertiaire » prenant la place de l'industrie, et le danger de ne plus suffisamment s'appuyer sur l'industrie. « Dans de nombreuses régions, on a pensé que les effets de la déroute industrielle ne seraient pas trop graves s'ils étaient compensés par un développement équivalent des emplois tertiaires. De fait, à Lyon, à Rouen, à Lille, les effectifs du tertiaire ont pendant un certain temps progressé.... Le reflux est amorcé et l'on envisage des compressions de personnel....Le tertiaire doit cesser d'être un recours pour les emplois secondaires supprimés. On ne construit pas un pays moderne sans de puissantes fondations industrielles. Dans les années qui viennent, le tertiaire fournira aussi ses contingents de chômeurs. Si les Français ne peuvent travailler ni dans les champs ni à l'usine, et beaucoup moins dans les bureaux, que feront-ils ? » (47)

Le quartier de Vaise est aujourd'hui un quartier de bureaux et de logements. Les projets d'urbanisme élaborés il y a près de 30 ans, quand on croyait au tout tertiaire, s'achèvent. Il n'a pas été prévu de vraie place pour l'industrie dans ce nouveau quartier. Comme s'il n'était pas possible d'aménager une cohabitation de bureaux et d'activités secondaires modernes et peu polluantes ; comme si l'industrie devait nécessairement être fixée dans des secteurs réservés.

Le nouveau visage de Vaise, aujourd'hui complètement transformé, est une résultante des forces qui se sont exercées sur le quartier depuis 30 à 40 ans. L'une

tient à la volonté d'un représentant d'une ancienne famille d'industriels lyonnais, dont l'usine familiale à l'origine de leur fortune, était située quai de Serin, en face de Vaise. Sa volonté de se désengager du textile a abouti à la reconversion de plus de 25 ha occupés par les usines textiles de Rhodiaceta dans le quartier. Il ne reste plus trace de celles-ci, puisqu'il s'est engagé à ne laisser aucune friche, et que RP a œuvré lui-même à la transformation de ses usines.

L'autre force est celle du pouvoir municipal et d'agglomération qui a élaboré et mis en œuvre le projet d'urbanisme du quartier. Ainsi celui-ci est-il le reflet de forces économiques nouvelles tout autant que de la mentalité propre à l'époque, mentalité d'un individu, et mentalité des responsables politiques au niveau gouvernemental et territorial.

6. Conclusion

Le plan textile s'inscrit dans un mouvement de fond qui affecte l'industrie française de 1974 à 1984, mouvement que certains historiens ont appelé la première désindustrialisation. Celle-ci marque une rupture avec les vingt années de croissance industrielle continue qui ont précédé sa venue. Elle se caractérise par une chute de la production industrielle, une baisse des emplois industriels dans toutes les régions françaises, conséquences d'une perte de compétitivité généralisée.

Elle se traduit par une multiplication de « naufrages industriels », atteignant les activités traditionnelles mais aussi tous les autres secteurs industriels. De grands noms de l'industrie sont touchés par le phénomène : Manufrance, Kulhmann, Boussac, etc. et de façon spectaculaire Creusot-Loire.

L'agglomération lyonnaise et Vaise n'échappent pas à ce mouvement : Lyon perd ses effectifs industriels dans les activités traditionnelles, spécialement représentées à Vaise. La ville se tertiarise à grande allure et Vaise se transforme, reflétant la politique tertiaire menée par les collectivités locales de cette époque.

Les gouvernements successifs se sont efforcés d'agir contre ce phénomène par une politique industrielle volontariste. S'ils ont voulu ouvrir l'industrie française sur le marché international, aider les secteurs d'avenir, appuyer la constitution de grands groupes de taille internationale, ils ont eu comme principe de refuser de l'aide aux industries périssant. Mais par réalisme, et pour éviter de graves conflits sociaux qu'ils craignaient par-dessus tout, ils ont par l'intermédiaire du CIASI apporté des fonds substantiels aux entreprises en déclin. Ce faisant, ils ont davantage préféré l'euthanasie lente des entreprises à la chirurgie et à la mutation industrielle qui étaient nécessaires. RP a ainsi profité de cette politique, lui qui tout en voulant se défaire du textile, ne voulait pas nuire à son image de marque en se faisant remarquer par des licenciements collectifs d'importance.

Si RPT a subi les effets des chocs pétroliers, et celui particulièrement vigoureux de 1973, ses concurrents européens ont subi les mêmes. Tous ont

souffert, mais RPT plus que les autres. La société avait perdu en 1970 la bonne place qu'elle occupait au début des années 1960 en Europe, et n'avait pas entamé sa mutation. Elle fut donc acculée à une restructuration sévère, qui prit la forme du plan textile. Cependant, il semble que les sociétés concurrentes ne connurent pas de tels abandons d'usines et de productions, de tels échecs financiers. Elles maintinrent leur rang dans la production européenne.

Le plan textile a été approuvé par le gouvernement, et n'a pas subi d'offensives très violentes de la part des salariés. Il fut donc appliqué tel qu'il avait été conçu. Il a eu des conséquences définitives, qui n'ont pas permis à la direction de RPT, dix ans plus tard, de revenir en arrière, en particulier sur les productions abandonnées. Il fut très difficile de relancer la recherche après tant d'années de retrait.

Avec le recul, on peut aujourd'hui regarder le plan textile comme une « désindustrialisation » et non simplement une restructuration. L'industrie des textiles chimiques, certes, n'a pas été entièrement abandonnée, mais au regard du nombre d'emplois supprimés, du nombre de productions récupérées par les entreprises européennes concurrentes, par le déficit commercial engendré par la baisse de moitié de la production, et donc des exportations, il apparaît bien que le plan textile répond aux critères de la désindustrialisation. :

Notes

- (1) Lamard (P.), Stoskopf (N.) (dir.) 2009 *1974-1984 Une décennie de désindustrialisation ? Histoire industrielle et société Actes des premières journées d'histoire industrielle Mulhouse-Belfort 11-12 octobre 2007* Picard éd. 240 p.
- (2) Bourdon (Cl) ; Bonnet (J.) (dir.) 2012 *De la désindustrialisation à la requalification des friches industrielles* Colloque ISEOR 16 octobre 2012 6 p. + photos
- (3) Lamard (P.), Stoskopf (N.) *op. cit.* p. 16
- (4) Lamard (P.), Stoskopf (N.) *op. cit.* p. 17
- (5) Lamard (P.), Stoskopf (N.) *op. cit.* p.18
- (6) Berstein (S.), Casanova (J. Cl.), Sirinelli (J. F.) (dir.) et avec la participation de Valéry Giscard d'Estaing, 2009 *Les années Giscard La politique économique 1974-1981* A. Colin
- (7) Roux (J. P.), 1989, *La France de la Quatrième République* tome 2 : *L'expansion et l'impuissance (1952-1958)* Nouvelle histoire de la France contemporaine vol. 16 Seuil coll. Histoire
- (8) Berstein (S.), Casanova (J. Cl.), Sirinelli (J. F.) (dir.) *op. cit.* p. 175
- (9) Bonnet (J.), Broggio (C.) (dir.) 2012 *Aménagement et développement territorial* 332 p.
- (10) Berstein S., Casanova J. Cl., Sirinelli J. F. (dir.) : *op. cit.* p. 143
- (11) Lamard (P.), Stoskopf (N.) *op. cit.* p.7
- (12) *Ibid.* p. 17
- (13) Bourdon (Cl) ; Bonnet (J.) (dir.) *op. cit.*
- (14) Lamard (P.), Stoskopf (N.) *op. cit.* p. 19-23
- (15) Cohen (E.) 1989 *L'Etat brancardier Politiques du déclin industriel (1974-1984)* Calmann-Lévy, Fondation Saint-Simon « liberté de l'esprit » 351 p.
- (16) *Ibid.* p. 13-14
- (17) *Ibid.* p. 132
- (18) Fourastié (J.) 1964 *Le Grand espoir du XXème siècle* Gallimard
- (19) *Le Monde* : jeudi 28 juin 2001
- (20) Guitton (G.), *in* Lamard (P.), Stoskopf (N.) *op. cit.* p. 99
- (21) Barjot (D.), *in* Lamard (P.), Stoskopf (N.) *op. cit.* p. 237
- (22) Cohen (E.), *L'Etat brancardier Politiques du déclin industriel (1974-1984)*, *op. cit.*
- (23) *Ibid.* p. 172
- (24) Freyssenet (M.), 1979, *1945-1979 L'histoire d'une faillite. Les solutions qui s'affrontent*, Savelli, p. 185
- (25) Cohen (E.), *L'Etat brancardier Politiques du déclin industriel (1974-1984)*, *op. cit.*, p. 249
- (26) *ibid.* p. 10
- (27) Hau (M.), *in* Lamard (P.), Stoskopf (N.) *op. cit.* p.92
- (28) Di MEO (G.), 1984, *La crise du système industriel en France au début des années 1980*, Les Annales de géographie, n° 517, p. 326-349

- (29) Guitton (G.), *in* Lamard (P.), Stoskopf (N.) *op. cit.*
- (30) Cette politique d'aide sociale fut poursuivie encore deux ans après le septennat de Giscard, jusqu'en 1983. Le gouvernement de P. Mauroy augmenta en juin 1981 le SMIC de 10%, diminua la durée légale du travail de 40 à 39 heures hebdomadaires sans réduction de salaire, généralisa la 5^{ème} semaine de congé annuel et fixa la retraite à 60 ans.
- (31) Compte-rendu de l'Assemblée générale du groupe RP juin 1974
- (32) Syndicat français des textiles artificiels et synthétiques, 1975 : Rapport de 1974. 31 p.
- (33) *Ibid.* p. 9
- (34) soit Japon, Amérique du Nord, pays en voie de développement, pays de l'Est, reste de l'Europe occidentale
- (35) Bary (L.Ch.), 1978, *Les textiles chimiques* PUF coll. Que sais-je ? n° 1003 127 p.
- (36) Laferrère (M.), 1992, *Rhône-Poulenc face à la crise textile* Problèmes de géographie des textiles 6, 28 p.
- (37) *Journal du Textile* 19 janvier 1986 n° 1015 *Les fibres françaises vibrent à nouveau »*
- (38) *Investir* : 25 juin 1984 *L'Europe des fibres synthétiques*
- (39) Barral (E.P.) 2008 *Rhône-Poulenc : des molécules au capital* Atelier Fol'fer 282 p.
- (40) *Investir, ibid*
- (41) *Investir, ibid*
- (42) Laferrère (M.), *Rhône-Poulenc face à la crise textile, op. cit.*
- (43) *Investir, ibid*
- (44) Hau (M.), *in* Lamard (P.), Stoskopf (N.) *op. cit.* p.17
- (45) Miquel (P.), 1987, *Vive la France !* Editions Garamont Librairie Séguier/Le Liseré 519 p
- (46) *Ibid.* p. 294
- (47) *Ibid.* p. 511

SYNTHESE ET DISCUSSION

SYNTHESE ET DISCUSSION

La désindustrialisation du quartier de Vaise entre 1980 et 2006 se manifeste à deux niveaux : au sein de la société Rhône-Poulenc par la fermeture d'un grand nombre des usines textiles de Rhône-Poulenc-Textile, dont celle de Vaise, et dans le quartier même de Vaise où plus de la moitié des surfaces occupées par l'industrie en 1983 sont aujourd'hui reconverties à d'autres fonctions.

1. La défaillance de Rhône-Poulenc-Textile

Il est toujours émouvant d'assister à la dégradation d'une œuvre construite par plusieurs générations d'ingénieurs, d'ouvriers, de banquiers, d'industriels, qui se sont fait remarquer par l'excellence de leurs technologies, et de leurs savoir-faire, qui ont fait rayonner leur entreprise pendant des décennies au niveau national et international. Rhodiaceta n'échappe pas à la règle. Dans de tels cas, un besoin de comprendre ce qui s'est passé se fait fortement sentir, et le détour par l'histoire de la société Rhodiaceta et de ses sociétés fondatrices, la Société chimique des usines du Rhône, et le Comptoir des textiles artificiels, est nécessaire.

1.1. L'histoire de la société nous a enseigné que Rhodiaceta fut la première et la principale entreprise de textiles synthétiques en France jusqu'en 1960, ayant le monopole de la fabrication du nylon.

Au début des années 1960, Rhodiaceta produit 90% de la consommation française de textiles chimiques, et sa plus importante usine, très moderne à cette date, se situe à Vaise. La société est détentrice du monopole de la fabrication d'un produit d'intérêt national, le nylon, qui permet au pays de faire des économies substantielles d'achat à l'étranger de produits naturels comme le coton, ou la laine, dont la France est importatrice, et fait travailler l'industrie de transformation des textiles.

Comme la SUCRP, dont elle est originaire, Rhodiaceta est une société prospère, aux bénéfices conséquents, qui a acquis son excellente réputation internationale par la qualité de ses fabrications et de sa technologie. Elle s'est d'emblée ouverte à l'international, implantant des filiales en Europe, aux Etats-Unis, en Amérique latine. Elle a toujours privilégié la recherche et l'innovation, ses ingénieurs se mettant au service de la recherche pour la mise au point des meilleures technologies, concevant leurs propres machines et métiers à filer. Elle a introduit dans ses usines une organisation scientifique du travail selon les méthodes de production héritées du fordisme, tout en pratiquant une politique paternaliste vis-à-vis du personnel, se faisant remarquer par la générosité de ses œuvres sociales.

En ce début des années 1960, tout lui réussit et elle ne semble pas avoir de problèmes de développement.

1.2. L'histoire nous a appris que l'avenir de Rhodiaceta s'est joué durant la décennie 1955-1965.

Il s'est joué en deux temps, dans les années 1955-1961 tout d'abord, puis après l'absorption de Caltex par Rhône-Poulenc SA, entre 1962 et 1965.

La période 1955-1961 voit le développement rapide et la croissance exceptionnelle de Rhodiaceta, mais à la fin de la période apparaissent des problèmes qui pèseront sur son avenir s'ils ne sont pas résolus.

Cette époque se caractérise par une demande de textiles synthétiques de plus en plus forte de la part des industriels textiles français. Rhodiaceta a mis en fabrication non seulement le nylon et ses différentes applications (crin, crin pêche, bas nylon..) mais aussi le tergal, dont elle a acheté la licence au Britannique ICI, le rhovyl, le rilsan, et le crylor. La question de l'avenir de ces productions et de leur développement se pose. L'usine de nylon de Vaise ne suffit plus à satisfaire la demande, un atelier de nylon a été installé en urgence à Besançon, à côté de l'usine de tergal, en 1956. La direction sait qu'il faut résoudre cette question du développement futur du nylon.

Rhodiaceta a créé une usine de filature pour la production de chaque nouvelle fibre qu'elle met en fabrication : le tergal, le rhovyl, le crylor et le rilsan. D'où 4 nouvelles usines dont l'implantation géographique, due en partie à son associé le CTA, est éclatée, hors de la région lyonnaise, entre Tronville-en-Barrois, Colmar, Besançon et Valence. Cette dispersion contraste fortement avec le regroupement des usines des grands groupes chimistes allemands, et sera plus tard source de complications. Rhodiaceta a créé pour les besoins de ses fabrications textiles une usine les fournissant en produits chimiques intermédiaires l'usine de Belle-Etoile à St-Fons, au début des années 1950, tandis que la SCUR a construit à Chalampé en Alsace en 1955-1957 une usine fournissant les matières premières destinées au nylon et aux produits plastiques, en complément des productions fournies par l'usine de Roussillon.

Rhodiaceta a développé des filiales à l'étranger. En Europe, elle introduit la fabrication du nylon dans ses filiales allemandes et italiennes ; elle donne ses brevets du nylon à son associé le CTA pour ses filiales propres en Suisse, en Espagne et en Belgique, ce qui lui fait perdre peu à peu son monopole du nylon en Europe. Elle poursuit l'expansion de ses filiales brésiliennes et argentines avec les fabrications d'acétate, de vinyle, de sel N, de viscose et de fil pneu.

Cependant, à côté de ce dynamisme, on constate à partir de 1955 une moindre créativité, un moindre effort de recherche de la part de la direction, moins d'innovations. Un effort très important avait été réalisé pendant la guerre et les

premières années d'après-guerre, avec la mise au point de la fabrication du nylon, la découverte du rhovyl, l'acquisition de la technologie de fabrication du crylor, l'installation de l'acétylation en continue en 1957 de l'acétate donnant d'excellents rendements et une qualité supérieure, et la fabrication du tri-acétate. Après 1955, la recherche fut moins poussée, et les crédits qui lui furent consacrés sont moins importants qu'ils ne l'ont été dans la chimie. Les brevets déposés sont moins nombreux. On note cependant la constitution en 1958 du Centre de Gorge- de- Loup, à Vaise, employant 400 personnes, qui étudie les débouchés des fibres nouvelles, leurs utilisations multiples, il suit l'évolution des productions, Mis à part le rhovyl, qui restera une production secondaire, Rhodiaceta n'a pas inventé durant cette période de nouvelles fibres, ce qui fut le cas de ses concurrents. (Ex: la courtelle).

En cette fin des années 1950, un changement majeur intervient. M. Bô négocie et conclut en juin 1961 un accord avec les dirigeants du CTA, son associé. Par cet accord, Rhône-Poulenc SA rachète la majorité de la holding Celtex, qui appartient au groupe Gillet, échangeant les actions de Celtex contre des actions de Rhône-Poulenc. Par cet accord, M. Bô unifie la direction de Rhodiaceta, mettant fin à près de 40 ans de double direction. Unification rendue nécessaire au moment où se pose la question du développement des activités de nylon, dont les ventes sont en pleine expansion, tandis que l'usine de Vaise est saturée. Unification utile à un moment où les deux sociétés fondatrices entrent en rivalité, chacune produisant du nylon. Unification particulièrement décisive pour la société, après la signature du Traité de Rome de 1957, et la constitution à venir du Marché commun. La concurrence industrielle entre pays européens est prévisible.

Toutefois, M. Bô ne peut mener à bien la restructuration du groupe Rhodiaceta, la maladie l'obligeant à se retirer, quand au même moment meurt prématurément son adjoint, qu'il avait préparé à sa succession, R. Payan. A un moment où des décisions importantes sont à prendre, Rhodiaceta perd son président qui jusque- là avait eu en mains toutes les commandes de la société. C'est donc une nouvelle équipe de direction qui est mise en place, à Rhône-Poulenc avec l'arrivée de W. Baumgartner, puis son adjoint J. Cl. Achille. P. Lombard reste à la tête de Rhodiaceta, et les Gillet demeurent au sein de son conseil d'administration. M. Bô n'avait écarté aucun de ses anciens partenaires du CTA de la direction de la société. A cette nouvelle équipe, de Rhône-Poulenc et de Rhodiaceta, de régler les problèmes qui sont restés en suspens.

La période 1961-1965 débute avec l'installation de la nouvelle équipe de direction, et se termine avec la « crise du textile » de 1964-1965. Les nouveaux venus ont peu de temps pour agir.

Pour faire face à la demande accrue de textiles synthétiques, Rhodiaceta construit une nouvelle usine de filature de nylon à côté d'Arras, en 1963. La société, en choisissant cette implantation, a bénéficié de subventions, mais à nouveau disperse géographiquement sa production, et embauche un personnel qui n'est pas formé aux métiers des textiles chimiques. Cette usine, par ailleurs, ne répond pas

complètement au problème de l'avenir du nylon. Deux problèmes subsistent : l'usine de Vaise est saturée et on n'y prévoit ni reconversion, ni extension ou modernisation ; la production de nylon de Rhône-Poulenc en France se trouve dispersée entre trois sites différents (Arras, Besançon, Vaise) et on n'envisage pas de porter remède à ce handicap.

D'après les archives et les renseignements recueillis, il semble que l'usine d'Arras soit le principal investissement réalisé par la société, à cette époque. On ne retrouve pas trace d'investissements importants dans les autres usines, et la recherche paraît ne pas avoir été stimulée ces années-là.

L'incertitude concernant l'avenir du textile chimique se précise davantage, le moment de la tombée des brevets du nylon et du tergal dans le domaine public approchant. La concurrence étrangère se prépare à ce changement, en construisant sur le territoire français ou chez elle des usines plus modernes et plus performantes que celles de Rhodiaceta,

Pendant ce temps, la direction a privilégié des actions vis-à-vis de ses filiales étrangères, en les réorganisant, au Brésil et en Argentine. Il en fut de même en Allemagne, où la DRAG absorbe la société Rottweiler AG. Le but, dans chaque cas, est de concentrer la gestion et faire des économies. Grâce à ces regroupements, le bilan des filiales étrangères, quelques années plus tard, deviendra légèrement supérieur à celui des sociétés françaises. La société engage également de nouveaux investissements à l'étranger. En 1964, Rhodiaceta passe un accord avec la Phillips Petroleum pour la constitution d'une filiale commune à Porto Rico pour la fabrication de polyamides 66. En 1968, elle achète l'usine de polyester de Greenville aux Etats-Unis.

En France, la direction pratique une politique d'intégration « aval » pour se défendre contre la concurrence qu'elle voit venir. Il s'agit plus d'une politique défensive qu'une stratégie d'avenir. Elle investit dans des activités d'application et de transformation textiles, en prenant des participations dans des sociétés comme Léonard, Begy, ou Godde-Bedin.

On relève, durant cette période, des dysfonctionnements dans la gestion de la société. Au niveau du groupe Rhodiaceta, la restructuration nécessaire après l'absorption de Celtex semble ne pas se mettre en place, malgré les demandes répétées de W. Baumgartner. Les sociétés continuent à vivre côte-à-côte. Des services, tels que les services commerciaux, sont en rivalité, au mieux s'ignorent. Un laxisme dans la gestion est reconnu. Enfin, les prix pratiqués par Rhodiaceta sont excessifs, la société se reposant sur son monopole.

Ces dysfonctionnements paraissent, au vu des études existantes sur Rhône-Poulenc, résulter d'une opposition, au sein de la direction, entre d'une part le président de Rhône-Poulenc, W. Baumgartner, et les membres de la famille Gillet et leurs alliés d'autre part. Ces derniers ont constitué à l'intérieur de Rhône-Poulenc et de Rhodiaceta un groupe de pression et de pouvoir contre lequel Baumgartner s'est

heurté et a dû se plier. Celui-ci n'a pu obtenir la restructuration attendue. Il semble que les Gillet, dans leur direction de Rhodiaceta, pratiquent un attentisme qui a pour conséquence que la société n'est pas préparée à la crise textile qui s'annonce. A moins qu'ils envisagent déjà le désengagement du textile. Les documents ne permettent pas de trancher sur ce point.

La croissance régulière des bénéfices de la société depuis le milieu des années 1950 jusqu'en 1964 a masqué les problèmes qui couvaient. Rhodiaceta est portée par une réputation de société florissante, aux résultats financiers remarquables. Mais quand la crise du textile éclate en 1965-1966, elle n'y résiste pas. La crise, en effet, est très violente. En deux ans, les capacités de production en Europe augmentent de 60%, les prix baissent de 40%, et chaque producteur doit diminuer ses productions. Rhodiaceta fabrique à des prix trop élevés par rapport à ceux de ses concurrents. En 1967, plus de la moitié des textiles chimiques consommés en France sont d'origine étrangère. Le chiffre d'affaires de Rhodiaceta baisse de 17% en 1967 et pour la première fois de son histoire la société enregistre un déficit. Les grèves très dures de l'hiver 1967 sont l'expression de la peur des ouvriers qui comprennent que leurs emplois sont menacés. La confiance qu'ils ont eue jusque-là vis-à-vis de leur direction est perdue. Une autre ère de Rhodiaceta commence.

1.3. Durant la décennie 1965-1975, se prolonge la politique d'attentisme de la direction de Rhodiaceta. Période d'hésitation jusqu'à la défaillance de la société en 1975.

Un changement de statut du *groupe Rhodiaceta* intervient en 1968. A la suite de la crise textile et des grèves de 1967-1968, Baumgartner veut voir aboutir la réunion en un seul ensemble cohérent des sociétés textiles du groupe. A l'issue de l'audit pratiqué par la société Mac Kinsey, il crée la Division Textile dont il confie la présidence à E. Bizot, membre de la famille Gillet. Il s'ensuit qu'en 1970, le CTA rachète les sept sociétés textiles françaises du groupe Rhodiaceta, qui prend le nom de Rhône-Poulenc-Textile. Les Gillet ont acquis officiellement la direction du Textile. En 1973, R. Gillet remplace W. Baumgartner à la présidence de Rhône-Poulenc.

Après 1968, Rhône-Poulenc-Textile renoue avec les bénéfices. Il produit encore 80% de la consommation française de textiles synthétiques, en 1970. Mais sa position en Europe a changé. Alors qu'il représentait en 1960 34% des productions de textiles synthétiques des trois principaux producteurs européens (Allemagne, Italie, France), il n'en représente plus que 19% en 1970.

Un plan de relance de la société, proposé et soutenu par les ingénieurs de RPT, dit « Plan à 5 ans » est officiellement adopté fin 1969. Ce plan prévoit de redonner en 5 ans à la société la compétitivité qu'elle a perdue, par un effort énergique d'amélioration de la productivité. Mais les investissements nécessaires à la relance ne sont pas votés, comme ils ont été prévus à l'origine.

Dans le même temps, dès 1972, la direction de RP prépare avec Mac Kinsey que R. Gillet a relancé, un autre plan, dit « Plan stratégique ». Ce plan condamne certaines productions non suffisamment rentables, et soutient la fabrication de quelques produits d'avenir, sans précision d'échéancier. Mais, à partir de la mi-1975, un déficit gravissime s'annonce pour RPT. R. Gillet, qui a remplacé en 1973 W. Baumgartner à la présidence de RP SA, prend le textile en main. Il modifie la composition de la direction de RPT et annonce, au cours de la réunion du conseil d'administration de décembre 1975 une restructuration sévère du secteur textile. Dans ses grandes lignes, il s'agit des propositions du futur plan textile.

La défaillance de RPT se situe dans un contexte où l'industrie française est en pleine rupture avec les 20 années précédentes de croissance continue. Une première désindustrialisation affecte l'économie française dans la décennie 1974-1984, et aucune région n'y échappe. Le gouvernement crée le Comité interministériel pour l'aménagement des structures industrielles (CIASI), qui a pour mission d'aider les entreprises en difficulté. Mais celui-ci, par peur de conflits sociaux, et pour les désamorcer, pratique une gestion en douceur de la désindustrialisation plutôt que d'aider aux mutations industrielles nécessaires. Le plan textile est accepté par le gouvernement, et RP bénéficie des aides sociales prévues par l'Etat.

Le plan textile est mis en application à partir de janvier 1978. Il aboutit à ne garder à terme, pour le textile synthétique, que les trois usines d'Arras, Gauchy et Valence, celles-ci étant rénovées, modernisées et leurs productions hautement spécialisées. Deux usines de textiles artificiels doivent perdurer, au moins quelques années : Grenoble et Roanne. On maintient les usines de Colmar et Tronville-en-Barrois, sans y faire d'investissements majeurs. L'impact du plan textile peut s'exprimer par ces quelques chiffres : Rhône-Poulenc-Textile, en France, passe de 22 usines et 22 000 salariés en 1970, à 5 usines et 3 800 salariés en 1988, première année où la société n'enregistre plus de pertes financières, mais un premier léger bénéfice. Le volume de la production de RPT en France a diminué de plus de la moitié entre 1973 et 1988. (-56%)

En accord avec le gouvernement, le plan textile prévoit que RPT n'engagera pas de licenciements collectifs. Les salariés perdant leur emploi seront mis en préretraite, parfois dès l'âge de 53 ans, ou seront reclassés à un autre poste dans, ou hors, la société Rhône-Poulenc. Des ateliers seront montés dans certains cas pour laisser à certains salariés un emploi jusqu'à l'âge de leur préretraite. Cette politique sociale généreuse coûtera cher à la société, et à la collectivité nationale. Les Pouvoirs Publics, en effet, ont apporté leur aide financière à la société par l'intermédiaire du Fonds national pour l'emploi. Les pertes de RPT jusqu'en 1988 représenteront de l'ordre de 6 à 10 milliards. Elles mettront en danger les autres activités de Rhône-Poulenc. Elles coûteront à R. Gillet sa réélection au poste de président de RP ; son mandat ne sera pas reconduit en 1979.

La France aura perdu une production d'intérêt national. On peut parler d'une véritable « désindustrialisation » de l'industrie française des textiles artificiels et synthétiques

1.4. Deux stratégies s'opposent au sein de la direction de Rhône-Poulenc

On retient de l'histoire du groupe Rhône-Poulenc à partir de l'année 1963, que deux forces se sont fait face à la direction du groupe : l'une représentée par le président W. Baumgartner, aidé de J. Cl. Achille, l'autre identifiée aux membres de la famille Gillet. Or ces deux forces avaient des visions de l'avenir opposées.

A la direction de Rhône-Poulenc, W. Baumgartner a entamé la diversification des activités de la société, orientée en 1963 trop exclusivement vers le textile. Il a dynamisé le secteur de la pharmacie, puis s'est affairé à constituer le premier groupe chimique français en rachetant Péchiney-St-Gobain. Là, il s'est heurté aux Gillet qui lui ont « imposé » le rachat par RP de leur propre groupe chimique, Progil, ce qui fut réalisé en 1969.

Deux stratégies se sont ainsi affrontées au sein de Rhône-Poulenc. L'une, menée par W. Baumgartner, tendait à la diversification et au développement des activités de Rhône-Poulenc. Elle s'est exprimée non seulement par le rachat de Péchiney-Saint-Gobain mais aussi par la volonté d'introduire dans la chimie de Rhône-Poulenc les activités amont qui lui manquaient. C'était une stratégie de développement industriel.

Une autre, menée par la famille Gillet, était une stratégie inverse vis-à-vis de son propre patrimoine familial. Celui-ci a été constitué depuis le XIXème siècle par un ensemble d'activités formant un véritable groupe industriel. Mais dans les années 1970, ce groupe fut de plus en plus orienté vers des activités financières. Les Gillet, pendant vingt ans, vont lentement mais continûment se défaire de leurs activités industrielles. A partir du milieu des années 1950, ils regroupent leurs activités textiles cellulosiques, et négocient la vente à Rhône-Poulenc de leur holding Celtex, en 1961. En 1969, ils se dégagent de leurs activités chimiques par la vente de Progil, également à Rhône-Poulenc ; en 1976, ils liquident leurs derniers actifs industriels, relevant de la teinturerie et du textile, par la vente de Pricel.

On peut se poser la question de comprendre les raisons d'une telle stratégie de la part des Gillet. Pour s'en tenir aux seuls problèmes du textile, les documents consultés et la réflexion menée dans cette étude permettent de penser que la responsabilité de la direction de Rhodiaceta, entre les mains des Gillet, concernant l'avenir de la société, a été engagée au cours des années 1960, alors qu'elle n'avait ni prévu ni entamé son évolution ; mais on ne peut avancer que quelques hypothèses sur les raisons qui l'ont poussée à agir ainsi, à défaut d'études plus complètes sur le sujet.

Le « laisser-faire » qui fut de mise alors à Rhodiaceta est dans la continuité de la réduction des activités industrielles textiles du CTA. On peut penser que les Gillet, très au fait de l'industrie textile depuis longtemps, avaient conscience des difficultés que celle-ci rencontrait. L'ouverture des frontières en Europe, et le début de l'internationalisation des échanges, faisaient souffrir cette industrie comme celle de la transformation des textiles. Les gouvernements n'ont pas montré, de leur côté, la volonté d'aider ce secteur industriel. Peut-être les uns comme les autres pensaient-ils que l'industrie textile n'avait plus sa place en Europe, les pays émergents prenant la relève dans ce domaine. L'industrie textile en France était devenue une industrie de produits de base, n'apportant plus de revenus élevés, ne faisant plus « rêver » des industriels et financiers comme les Gillet. Tous ces facteurs réunis ont peut-être été à l'origine du désengagement du textile en France pratiqué par les membres de cette famille.

Mais ni les Gillet, ni les économistes des gouvernements successifs ne semblent avoir vu, comme les Italiens, par exemple, sauront le comprendre, que l'industrie textile pouvait être adaptée à la nouvelle « économie de la mode », et pouvait se spécialiser en produits demandant à la fois une haute technicité, beaucoup d'innovations, et de créativité, apportant une forte valeur ajoutée, ce qui n'était pas alors à la portée des nouveaux pays industriels. L'industrie textile en France et en Europe avait encore de belles possibilités de développement.

1.5. Est-il possible de diriger un groupe industriel et de gérer son propre patrimoine industriel et financier, sans être confronté à des conflits d'intérêts ?

L'histoire de Rhône-Poulenc et de la direction exercée par la famille Gillet au sein de la société pose, enfin, le problème des conflits d'intérêts qui se sont manifestés entre les intérêts propres de la société RP et ceux des Gillet gérant leur patrimoine familial industriel et financier. Ces conflits ont été visibles à plusieurs moments de cette histoire : Ils sont patents lors du rachat de Progil par RP, réels aussi lorsque le plan textile intègre dans la restructuration des sociétés textiles françaises les usines allemandes et suisses dans lesquelles les Gillet ont des participations importantes ou sont actionnaires principaux. Dans ce cas, il n'est pas seulement question de dissolution du couple entreprise/nation. C'est un problème d'éthique qui est posé, comme le faisait remarquer l'ancien directeur-général de Rhône-Poulenc-Textile, chargé du plan textile.

2. La désindustrialisation du quartier de Vaise

La transformation du quartier de Vaise devenu en 25 ans un quartier de bureaux et d'immeubles de logements destinés majoritairement à la classe moyenne, a laissé peu de place au maintien d'une industrie intégrée à la ville.

Les changements ont été d'une grande ampleur : 26% des surfaces du quartier ont changé d'affectation entre 1983 et 2006. Les surfaces occupées par l'industrie ont diminué de plus de la moitié en 23 ans, perdant 41 ha sur les 94 ha existant en 1983. L'industrie représentait le tiers des surfaces du quartier, elle n'en occupe plus que 19%. Elle a été remplacée par de l'habitat collectif (+ 24 ha), des immeubles de bureaux (+ 12 ha) et des équipements (+ 9ha, dont les gares de métro, et les accès au périphérique par TEO).

L'évolution du quartier est le reflet d'un certain urbanisme élaboré au cours des années 1960-1970 concernant la place de l'industrie dans la ville. Les années 1960 ont vu la création des zones industrielles installées à la périphérie des villes, et la délocalisation des industries des grandes villes vers les villes moyennes ou petites. Quelle est la commune qui ne souhaitait pas, alors, avoir sa ZI ? C'est l'époque du desserrement urbain, de la mise en place par la DATAR des primes à la délocalisation industrielle. Les urbanistes, acquis à ces idées, favorisaient les implantations industrielles sur de grands terrains extérieurs à la ville, où les usines pouvaient s'étendre selon leurs besoins, les problèmes de logistique étant réglés par la construction des rocade autoroutières à la périphérie des villes. La ville tournait ainsi le dos à l'industrie. Rares étaient les études urbaines cherchant à redonner une place à une activité industrielle intégrée à la ville. On réserve au tissu urbain central les implantations de bureaux et toutes les activités tertiaires en général (hormis les centres commerciaux). Celles-ci sont en effet censées remplacer une grande partie des emplois industriels dans l'économie. C'est l'époque du « tout tertiaire », où l'industrie est le parent pauvre de l'économie, que l'on relègue pour mille raisons à l'extérieur des villes.

Appliquée à l'agglomération lyonnaise, cette politique urbaine favorisant les implantations d'entreprises tertiaires s'est exprimée dans le projet de schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme élaboré par l'OREAM de Lyon en 1970. Bien que le projet n'ait pas été approuvé, ses principales options ont été réalisées. Il prévoyait de reloger l'industrie installée dans les quartiers centraux et d'implanter les nouveaux établissements industriels dans des zones industrielles situées aux limites extérieures de l'agglomération de Lyon ou dans les zones industrielles des villes satellites.

Dans le même temps, le schéma oriente les activités tertiaires vers des sites proches du centre ou qui lui sont bien reliés. Il prévoit notamment la création du quartier d'affaires de la Part-Dieu, et la création de 195 000 emplois tertiaires dans l'agglomération entre 1968 et 2000, dont 96 000 dans le centre-ville. (1)

(1) BONNET (J.), 1982, *Lyon place tertiaire. Contribution à une géographie des affaires*, Edisud, p.72-88

La réglementation mise en place par l'Etat dès 1958 favorise la décentralisation des activités tertiaires de la région parisienne vers les métropoles d'équilibre, dont l'agglomération lyonnaise. En 1967, l'Etat met en place des mesures encore plus incitatives, et en 1980 le conseil municipal de Lyon décide d'exonérer de taxe professionnelle pendant 5 ans les établissements tertiaires décentralisés. Les résultats de cette politique ne se font pas attendre : plus de 7 000 emplois tertiaires sont délocalisés vers la région lyonnaise entre 1962 et 1978.

L'Etat favorise l'installation de quelques services publics (SCET, Centre d'études techniques de l'Equipeement..), et surtout celle de nombreux établissements d'enseignement supérieur (l'Ecole nationale des travaux publics de l'Etat, l'Ecole des cadres des PTT, l'Institut régional d'administration, l'Ecole supérieure des bibliothécaires, l'Ecole normale supérieure...).

Vaise aujourd'hui a le visage de cette politique urbaine, avec le retrait de ses industries et l'installation des activités tertiaires. Cependant, la politique d'urbanisme menée depuis 1975 à Vaise a intégré de nouveaux concepts urbains, tels que la nécessité d'aménager la ville pour l'agrément et le confort de ses habitants. Ainsi furent développés les transports en commun, des places furent réaménagées, des jardins créés. Bientôt commencera la réhabilitation des bords de Saône. Ces concepts ont pu être appliqués à Vaise d'autant plus facilement que nous sommes dans un quartier proche du centre de Lyon, où le foncier a pris de la valeur et permis l'aménagement d'un quartier résidentiel. Les effets heureux de ces nouveaux principes d'urbanisme se lisent dans le Vaise d'aujourd'hui, et chacun de ses habitants en bénéficie.

Il manque un volet complet à cette étude, celui qui aurait permis de déterminer quels liens s'étaient créés entre l'usine Rhodiaceta et les entreprises environnantes. C'était une question essentielle. La direction des archives de Rhodia ne nous a pas donné accès aux documents qui auraient permis d'y répondre. Quelques bribes d'informations sont apparues dans les documents consultés. Jusqu'au milieu des années 1960, l'usine Rhodiaceta de Vaise était une usine intégrée où toutes les fonctions qui lui étaient nécessaires, et en particulier toutes les fonctions de maintenance existaient dans l'usine-même. Elle avait par exemple ses propres services d'entretien, de peinture, de réparations des bâtiments ou des machines. Elle fabriquait ses propres filières. Même la cantine fonctionnait avec sa propre équipe de cuisiniers et serveurs. Seules ses installations de départ l'avait obligée à s'adresser à des entreprises extérieures. Elle n'avait besoin des fournisseurs extérieurs que pour certaines machines et ses métiers. Elle fut longtemps cliente de l'entreprise ARCT à Roanne, puis elle commanda à l'étranger.

Ce n'est qu'après les difficultés de 1967 que l'usine a renoncé à cette intégration verticale quasi complète, et s'est adressée à des sous-traitants. Mais on peut toutefois difficilement imaginer que l'usine vivait complètement en autarcie. On trouve ici et là dans les documents consultés quelques mentions concernant des entreprises de Vaise auxquelles elle faisait appel, comme Bailly-Comte située en

face de chez elle, rue sergent M. Berthet. Il y en a eu sûrement d'autres. C'est très regrettable de n'avoir pu approfondir ce sujet si important.

L'histoire de l'usine Rhodiaceta de Vaise et celle de son quartier environnant montre comme l'industrie et son territoire entretiennent des liens étroits, qui changent au fil de l'évolution de l'économie, et des politiques urbaines. Celles-ci ont privilégié lors des vingt dernières années la reconquête, nécessaire, de la ville par ses habitants. L'industrie en a souffert. Mais l'industrie elle-même se modifie. Elle ne s'accompagne plus systématiquement de pollutions de toutes sortes, elle se « tertiarise »; elle pourrait à nouveau trouver sa place dans le tissu urbain. Aujourd'hui, on a pris également conscience de son importance dans l'économie ; elle fait l'objet de l'attention des gouvernants. Une autre époque voit le jour.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- AGLIETTA (M.), (éd.), 1995, *Cinquante ans après Bretton Woods*, Economica
- AGULHON (H.), 1963, *Les textiles chimiques*, PUF collection Que sais-je ?, n° 1003 126 p.
- AIMARD (A.), CHAPIT (C.), CHEVALIER (E.), GUYONNET (S.), JACQUIER (S.), SIMOËNS (M.), 1999, *Diagnostic du quartier de l'Industrie*, Groupe de travail Quartier de l'industrie Partenariat SERL-Université Lyon 3, 20 p.
- ALBERT (M.), 1991, *Capitalisme contre capitalisme*, Seuil, 315 p.
- ALBERT (M.), 1982, *Le pari français*, Seuil collection Points Politique n°127
- ALLARD (P.), BEAUD (M.) et alii, 1978, *Dictionnaire des groupes industriels et financiers en France*, Seuil
- ANGELIER (J.P.), 2002, *Economie industrielle. Une méthode d'analyse sectorielle*, Presses universitaires grenobloises, collection l'Economie en Plus
- ANGLERAUD (B.), PELISSIER (C.), 2003, *Les dynasties lyonnaises : des Morin-Pons aux Mérieux, du XIXème siècle à nos jours*, Perrin
- ASKENAZY (Ph.), 2011, *Les décennies aveugles. Emploi et croissance (1970-2010)*, Seuil, 307 p.
- ASKENAZY (Ph.), 2002, *La croissance moderne. Organisations innovantes du travail* Economica
- ASSELAIN (J. Cl.), 2007, *Histoire des entreprises et approches globales. Quelles convergences ?*, Revue économique vol. 58
- ASSOCIATION régionale des anciens du groupe Rhône-Poulenc, *Bulletin d'information*, années 2000 à 2009, Imprimerie du Bâtiment
- ATLAS de l'industrie française, 1973, Editions techniques patronales-CNPF
- AYDALOT (P.), 1980, *L'entreprise dans l'espace urbain*, Economica, collection Economie publique de l'Aménagement et des Transports
- BARJOT (D.), (dir.), 2007, *Où va l'histoire des entreprises ?*, Revue économique, vol. 58, n°1 janvier 2007 294 p.
- BARJOT (D.), (dir.), 2007, *Penser et construire l'Europe (1919-1992)* CNED-SEDES
- BARJOT (D.), REVEILLARD (Ch.), (dir.), 2002, *L'américanisation de l'Europe occidentale au XXème siècle. Mythe et réalité*. Presses de l'Université de Paris-Sorbonne

BARJOT (D.), « Préface », in CARO (P.), DARD (O.), DAUMAS (J.C.), (dir.), 2002, *La politique d'aménagement du territoire : racines, logiques et résultats*, Presses Universitaires de Rennes

BARJOT (D.), MERGER (M.), 1998, *Les entreprises et leurs réseaux : hommes, capitaux, techniques et pouvoirs*, Mélanges en l'honneur de François Caron, Presses universitaires de Paris-Sorbonne, 846 p.

BARJOT (D.), (dir.), 1997, *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale du début des années 1880 à la fin des années 1960. France, Allemagne-RFA, Royaume-Uni et Benelux*, CNED-SEDES, 446 p.

BARRAL (E. P.), 2008, *Rhône-Poulenc : des molécules au capital*, Atelier Fol' fer, 282 p.

BASTIE (J.), DEZERT (B.), 1980, *L'espace urbain*, Masson, 383 p.

BATTIAU (M.), 2011, *L'enjeu industriel dans le monde*, Ellipses, 186 p.

BATTIAU (M.), 1998, *L'industrie. Définition et répartition mondiale*, Sedes 191 p.

BATTIAU (M.), 1985, *Le textile : vers une nouvelle donne mondiale*, CDU-CEDES 178 p.

BARRY (L. Ch.), 1978, *Les textiles chimiques* PUF collection Que sais-je ?, n° 1003 127 p.

BAUER (M.), BERTIN-MOUROT (B.), 1997, *Radiographies des grands patrons français. Les conditions d'accès au pouvoir*, L'Harmattan

BAUER (M.) avec BERTIN-MOUROT (B.), 1987, *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?* Seuil

BAUER (M.), COHEN (E.), 1981, *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel*, Seuil, collection Sociologie, 278 p.

BAUER (M.), COHEN (E.), 1981, *Politiques d'enseignement et coalitions industrialo-universitaires. L'exemple de deux « grandes écoles » de chimie, 1882-1976*, Revue française de sociologie XXII, p. 183-203

BEAUD (Cl.), 2001, *Le drame de Creusot-Loire : échec industriel ou fiasco politico-financier ?*, Entreprises et Histoire n° 27

BEAUD (Cl.), 1988, *Chocs et entrechocs de l'économie mondiale, 1973-1987*, SEDES

BEAUJEU-GARNIER (J.), 1995, *La géographie urbaine*, Colin, 360 p.

BEFFA (J.L.), 2005, *Pour une nouvelle politique industrielle*, Rapport au président de la République, La Documentation française, collection des rapports officiels, 81 p.

- BELLON (B.), CHEVALIER (J.M.), 1983, *L'industrie en France*, Flammarion
- BENKO (G.), LIPIETZ (A.), (coord.), 2000, *La richesse des régions, la nouvelle géographie socio-économique*, PUF, collection Economie en liberté, 564 p.
- BENKO (G.), DUNFORD (M.), LIPIETZ (A.), 1996, *Les districts industriels revisités*, in PECQUEUR (B.), (éd.) *Dynamiques territoriales et mutation économique*, L'harmattan
- BENKO (G.), (éd.), 1990, *La dynamique spatiale de l'économie contemporaine*, Editions de l'Espace Européen, 396 p.
- BERSTEIN (S.), CASANOVA (J. Cl.), SIRINELLI (J.F.) (dir.) et avec la participation de Valéry Giscard d'Estaing, 2009, *Les années Giscard La politique économique 1974-198*, A. Colin
- BERSTEIN (S.), et ROUX (J.P.), 1995, *Nouvelle histoire de la France contemporaine. La France de l'expansion 2 L'apogée Pompidou 1969-1974*, Seuil collection Points Histoire, vol. 18
- BERSTEIN (S.), 1989, *Nouvelle histoire de la France contemporaine. La France de l'expansion 1 La République gaullienne 1958-1969*, Seuil collection Points Histoire, vol. 17
- BERTHET (F.), CIGIOTTI (A.), WASSERSTROM (S.), 2009, *Atlas de l'aventure industrielle de l'agglomération lyonnaise (XIXème-XXIème siècle) Etude historique et cartographique de l'industrialisation lyonnaise*, Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise, 66 p.
- BITSCH (M. Th.), 1996, *Histoire de la construction européenne*, Complexe
- BONNET (J.), (dir.), 2012, *Aménagement et développement territorial*, Ellipses, collection Carrefours, 332 p.
- BONNET (J.), BROGGIO (C.), 2009, *Entreprises et territoires*, Ellipses, collection Carrefours
- BONNET (J.), 2005, *Entreprises en restructuration. De Rhône-Poulenc à Sanofi-Aventis : intérêts régionaux et logiques mondiales*, L'information géographique vol. 69 n° 2
- BONNET (J.), 2004, *Entreprises et territoires. Le groupe Rhône-Poulenc*, Elan Rhône-Alpes n° 38 Etudes des localisations et activités nouvelles, cartographie : TREMELO (M.L.) UMR 5600 Environnement-Ville-Société du CNRS, 8 p.
- BONNET (J.), 1993, *Les ancrages territoriaux des services*, Actes du colloque « Métropoles en déséquilibre ? » à Lyon les 22-23 novembre 1990 Economica
- BONNET (J.), 1987, *Lyon et son agglomération : les enjeux d'une métropole européenne*, La Documentation française, Notes et Etudes documentaires, 144 p.

BONNET (J.), 1982, *Lyon place tertiaire. Contribution à une géographie des affaires*, Thèse d'Etat de géographie, 2 tomes, Edisud, 935 p.

BONNEVILLE (M.), 1997, *Lyon Métropole régionale ou euro-cité ?*, Avec la participation de BUISSON (M.A.), et de l'Agence d'Urbanisme du Grand Lyon, Anthropos, collection Villes, 202 p.

BONNEVILLE (M.), 1975, *Désindustrialisation et rénovation immobilière dans l'agglomération lyonnaise : le cas de Villeurbanne*, L'Hermès

BOUBA-OLGA (O.), 2006, *Les nouvelles géographies du capitalisme. Comprendre et maîtriser les délocalisations*, Seuil collection « Economie humaine », 246 p.

BOULIN (Ph.), COHEN (E.), 2001, *Les grands naufrages des années 1974-1984* propos recueillis par CAILLUET (L.), Entreprises et Histoire n° 27

BOURDON (Cl.), BONNET (J.), 2012, *De la désindustrialisation à la requalification des friches industrielles*, Colloque ISEOR 16 octobre 2012, 6 p. + photos

BRAUDEL (F.), LABROUSSE (E.), (éds), 1982, *Histoire économique et sociale de la France – tome 4, troisième volume (années 1950 à nos jours)*, PUF

BRUNEL (Ch.), 2006, *Délocalisations : subir ou réagir ?* Assemblée nationale, Commission des affaires économiques, Rapport d'information n°3467, 205 p.

BRUNET (Ch.), FAUSSURIER (D.), HILLARET (C.), JOMAIN (P.), PINGLOT (C.), VAN DE VELDE (S.), 2000, *ZAC de l'Industrie : diagnostic*, DESS Aménagement et politiques des collectivités territoriales 1999-2000, 25 p.

BUSSIÈRE (E.), DUMOULIN (M.), SCHIRMANN (S.), (éd.), 2006, *Milieus économiques et intégration européenne au XXème siècle. La crise des années 1970. De la conférence de La Haye à la veille de la relance des années 1980*, Colloque de Louvain-La-Neuve du Comité pour l'histoire économique et financière de la France, en collaboration avec le Centre de recherche histoire et civilisation de l'université de Metz. Presses interuniversitaires européennes-Peter Lang

CADET (W.), 1987, *La percée industrielle du Tiers Monde*, Silex Ed.

CAILLOT (R.), 1958, *L'Usine, la Terre et la Cité. L'exemple de Péage-de-Roussillon* Enquête effectuée à la demande des Sociétés Rhodiaceta et Rhône-Poulenc, Economie et Humanisme/Les éditions ouvrières, 207 p.

CARON (F.), (dir.), 1983, *Entreprises et entrepreneurs XIX-XXème siècles*, Presses de l'université Paris-Sorbonne

CARRE (J.J.), DUBOIS (P.), MALINVAUD (E.), 1972, *La croissance française. Un essai d'analyse économique causale de l'après-guerre*, Seuil, 709 p.

CARROUE (L.), 2002, *Géographie de la mondialisation*, A. Colin collection U, 254 p.

CASTELLS (M.), 1975, *Sociologie de l'espace industriel*, Anthropos

CASTELLS (M.), 1973, *La question urbaine*, Maspero, 451 p.

CAYEZ (P.), 1998, *Brevets et conjoncture économique*, in MERGER (M.), BARJOT (D.), avec la collaboration de POLINO (M.N.), *Les entreprises et leurs réseaux : hommes, capitaux, techniques et pouvoirs XIX-XXème siècles. Mélanges en l'honneur de François Caron*, Presses universitaires Paris Sorbonne, 846 p.

CAYEZ (P.), 1992, *Négociier et survivre : la stratégie de Rhône-Poulenc pendant la 2^{ème} guerre mondiale*, Histoire, économie, société, vol. 13

CAYEZ (P.), 1989, *Rhône-Poulenc 1895-1975 Contribution à l'étude d'un groupe industriel*, A. Colin/Masson, 343 p.

CENTRE coopératif d'histoire vivante des révoltes et des alternatives sociales (coll.), 1999, *Histoires d'une usine en grève – Rhodiaceta 1967-1968 Lyon-Vaise*, Ed. Révoltes

CENTRE d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII), 1981, *La désindustrialisation au cœur du modèle allemand*, La Documentation française

CHADEAU (E.), 1988, *L'économie du risque : les entrepreneurs 1850-1980*, Orban

CHARDIN (Fl.), 1984, *L'Europe des fibres synthétiques*, Investir 25 juin 1984

CHARDONNET (J.), 1971, *L'économie française. Les grandes industries françaises*, Dalloz

CLAVAL (P.), 1981, *La logique des villes*, LITEC

CLAVAL (P.), 1976, *Eléments de géographie économique*, Editions Génin, 361 p.

CLAVAL (P.), 1969, *La localisation des activités industrielles*, Revue de géographie de l'Est, 187-214 p.

CLERC (D.), LIPIETZ (A.), SATRE-BUISSON (J.), 1983, *La crise*, Syros

CLIQUET (G.), JOSSELIN (J.M.), (éd.), 2002, *Stratégies de localisation des entreprises commerciales et industrielles. De nouvelles perspectives*, Ed. de Boeck collection Economie Société Région, 312 p.

COHEN (E.), 2002, *La fin de la politique économique ? Que reste-t-il des politiques industrielles ?* Cahiers français n° 311 « Vingt ans de transformations de l'économie française », La Documentation française

COHEN (E.), LORENZI (J.H.), 2000, *Des politiques industrielles aux politiques de compétitivité en Europe*, in *Politiques industrielles pour l'Europe*, rapport du Conseil d'analyse économique n° 26, La Documentation française

COHEN (E.), 1989, *L'Etat brancardier. Politiques du déclin industriel 1974-1984*, Calmann-Lévy, Fondation St-Simon « Liberté de l'esprit » 351 p.

COHEN (E.), et BAUER (M.), 1985, *Les grandes manœuvres industrielles*, Belfond 303 p.

COLLETIS (G.), LUNG (Y.) (dir.), 2006, *La France industrielle en question*, Analyses sectorielles, Etudes de la Documentation française, 149 p.

COLLETIS (G.), GILLY (J.P.), PECQUEUR (B.), PERRAT (J.), ZIMMERMAN (J.B.), 1997, *Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage*, Espaces et sociétés, n°88-89, L'harmattan

CRESPY (G.), 1990, *Marché unique, marché multiple*, Observatoire des stratégies industrielles du ministère de l'Industrie, Economica

CRETET (L.), propos recueillis par FONTAINES (G.), PUCCIARELLI (M.), 2002, *Il ne faut pas se laisser faire*, Ed. Révoltes, 163 p.

DAMETTE (F.), SCHEIBLING (J.), 1995, *La France, permanences et mutations*, Hachette, 255 p.

DAMETTE (F.), 1994, *La France en villes*, DATAR/La Documentation française, 271 p.

DAMETTE (F.), BECKOUCHE (P.), COHEN (J.), CARROUE (L.), SCHEIBLING (J.), 1987, *La crise de l'industrie française*, STRATES

DATAR, 2004, *La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. Réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité*, La Documentation française, 127 p.

DAUMAS (J. Cl.) (dir.) en collaboration avec CHATRIOT (A.), FRABOULET (D.), FRIDENSON (P.), JOLY (H.), 2010, *Dictionnaire historique des patrons français*, Flammarion, 1613 p.

DAUMAS (J. Cl.), LAMARD (P.), TISSOT (L.), (dir.), 2007, *Les territoires de l'industrie en Europe (1750-2000). Entreprises, régulations et trajectoire*, Presses universitaires de Franche-Comté

DAUMAS (J. Cl.), (dir.), 2003, *Le capitalisme familial : logique et trajectoires*, Presses universitaires franc-comtoises

DAVIET (S.), LERICHE (F.), FACHE (J.), GAUNARD ANDERSON (M.F.), BAILONI (M.), DESHAIES (M.), EDELBLUTTE (S.), RICHARD (Y.), ROSIERE (S.), 2010, *Introduction*, in DESHAIES (M.) (dir.), *Firmes, géopolitique et territoires*, Revue de géographie de l'Est, vol. 1 et 2, 90 p. et 100 p.

DAVIET (S.), 2005, *Industrie, culture, territoire*, L'Harmattan, 208 p.

- DAVIET (S.), 2005, *30 ans de géographie industrielle dans les Annales de Géographie 1970-1999*, Les Annales de Géographie, vol. 114 n° 641
- DAVIET (S.), 2004, *L'entreprise entre territoire et mondialisation*, Entreprises et histoire, n° 35, p. 58-68
- DAVIET (S.), (coord.), 1999, *Redéfinir l'industrie*, Revue Méditerranée n°3, t.92
- DAVIET (S.), 1990, *Le bassin houiller lorrain et son espace frontalier, l'évolution d'une région en voie de reconversion*, Thèse de doctorat
- DEMMOU (L.), 2010, *La désindustrialisation en France*, Direction générale du Trésor
- DEZERT (B.), VERLAQUE (C.), 1978, *L'espace industriel*, Masson
- DICTIONNAIRE des groupes industriels et financiers en France, 1978, Seuil
- DI MEO (G.), 1989, *La ville européenne : mutation des fonctions et recomposition des structures*, Mappemonde n°1
- DI MEO (G.), 1988, *Les démocraties industrielles. Crise et mutation de l'espace*, Masson collection Géographie
- DI MEO (G.), 1984, *La crise du système industriel en France au début des années 1980*, Les Annales de Géographie, n°517, p. 326-349
- Direction Information et Communication du Groupe Rhône-Poulenc, 1979, *La région Rhône-Alpes, berceau du groupe Rhône-Poulenc*, 39 p.
- DRANCOURT (M.), 2004, *Industrialisation : la destruction créatrice*, Futuribles n° 297 mai 2004
- DUPUY (C.), GILLY (J.P.), 1995, *Les stratégies territoriales des grands groupes industriels*, in RALLET (A.), TORRE (A.) (eds), *Economie industrielle et Economie Spatiale*
- DUPUY (Cl.), 1993, *Industries et territoires en France : 10 ans de décentralisation*, La Documentation française
- ECK (J.F.), 1988, *Histoire de l'économie française*, A. Colin
- EDELBLUTTE (S.), 2010, *Paysages et territoires de l'industrie en Europe : héritages et renouvelaux*, Ellipses
- ETAT, ATELIER CHARLES DELFANTE, 1969, *Livre blanc du schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme de l'agglomération lyonnaise*
- FACHE (J.), 2006, *Les mutations industrielles*, Belin, collection Memento, 192 p.
- FACHE (J.), 2005, *EADS : le territoire émergent d'une firme européenne*, L'information géographique vol. 69 n°2

FACHE (J.), 2002, *Les territoires de la haute technologie*, Presses Universitaires de Rennes, 145 p.

FACHE (J.), 1999, *Organisation territoriale des firmes et territoires nationaux*, Norois, n° 182, p. 233-255

FEIERTAG (O.), 2006, *Wilfrid Baumgartner. Un grand commis des finances à la croisée des pouvoirs 1902-1978*, Cheff 800 p.

FERRANDON (B.), (dir.), 2005, *Mondialisation et commerce international* Cahiers français n° 325 La Documentation française 94 p.

FISCHER (A.), MALEZIEUX (J.), (coord.), 1999, *Industrie et aménagement*, L'Harmattan

FISCHER (A.), 1994, *Industrie et espace géographique. Introduction à la géographie industrielle*, Masson 138 p.

FONTAGNIE (L.), LORENZI (J. H.), 2005, *Désindustrialisation, délocalisations* Rapport du Conseil d'analyse économique, La Documentation française, 399 p.

FOURASTIE (J.), 1964, *Le grand espoir du XXème siècle*, Gallimard

FOUQUIN (M.), 1986, *Industrie mondiale, la compétitivité à tout prix*, Economica, La Documentation française

FREYSSENET (M.), 1979, *La sidérurgie française 1945-1979 L'histoire d'une faillite Les solutions qui s'affrontent*, Savelli, série Techniques et méthode de l'exploitation capitaliste, 241 p.

GACHELIN (C.), 1977, *La localisation des industries*, PUF, collection Le géographe, n°22

GAUTHIEZ (B.), VARET VITU (A.), 2009, *Les mesures de la ville*, Histoire & mesure, 2 vol. XXIV, p. 3-6

GAUTHIEZ (B.), 2004, *Des unités pertinentes pour mesurer la ville concrète*, Histoire & mesure, 3-4, vol. XIX

GAUTHIEZ (B.), 2003, *Espace urbain, vocabulaire et morphologie*, Ed. du Patrimoine

GAUTHIEZ (B.), 1991, *La logique de l'espace urbain, formation et évolution ; le cas de Rouen*, thèse EHESS 2 vol.

GENEAU DE LAMARLIERE (I.), STASZAK (J.F.), 2000, *Principes de géographie économique*, Bréal, collection Grand Amphi Géographie, 448 p.

GEORGE (P.), 1947, *Géographie industrielle du monde*, PUF, collection Que sais-je ?, n° 246

GERBET (P.), 1987, *La naissance du Marché Commun*, Ed. Complexes

GRAND LYON, VILLE DE LYON, 2001, *Un plan de développement pour redonner à Vaise un souffle nouveau*.

GROU (P.), 1990, *Atlas mondial des multinationales 1- L'espace des multinationales*, Reclus-La Documentation française, collection Dynamiques du territoire

GUGLIELMO (A.), 1981, *Le redéploiement industriel en France*, Hérodote, n°23

GUINOT (F.), 1975, *Les stratégies de l'industrie chimique*, Calmann-Lévy

GUISNAND (C.), 2000-2001, *La requalification du quartier de l'Industrie à Vaise (Lyon)*, Mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de M. J. Bonnet, professeur à l'université Lyon 3, Université Lyon 3, 237 p.

HAU (M.), (dir.), 1998, *Desindustrialisation in Europe, 19^{ème}-20^{ème} centuries*, 12^{ème} Congrès international d'histoire économique de Madrid en 1998

HAYES (P.), 1992, *La stratégie industrielle de l'I.G.Farben en France occupée*, Histoire, économie, société, vol. 13

HERAUD (A.), 1957, *Rhodiaceta*, Audin, 213 p.

HOLZ (J.M.), HOUSSEL (J.P.), 2002, *L'industrie dans la nouvelle économie mondiale*, PUF collection Major, 450 p.

HOUSSEL (J.P.), 1995, *Districts industriels et milieux intermédiaires*, Revue de Géographie de Lyon, vol. 70 n°1

HUSSON (M.), 2007, *Le défi des délocalisations en Europe*, Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES), Journée sur la « Politique industrielle et Délocalisation au Pays Basque »

IAURIF, 2000, *L'industrie dans la ville : contribution à la réflexion sur la mixité « industrie-ville » en première couronne de la Région parisienne*, 219 p.

IAURIF, 1997, *Entreprise et territoire*, 352 p.

IAURP, 1975, *Les pôles industriels : urbanisation et industrialisation. 1 synthèse générale, 2 exemples français, 3 exemples étrangers*, Les cahiers de l'IAURP, vol. 40-41

IMAGES ECONOMIQUES DU MONDE, A. Colin, publication annuelle

JACQUEMIN (A.), 1979, *Le phénomène de désindustrialisation et la Communauté européenne*, Revue économique vol. 30 n°6

JACQUET (V.), LIZANET (G.), 1992, *Visages d'une usine textile à Lyon de 1924 à 1987*, Ed. L'Age libre, 121 p.

JOLY (H.), 2008, *Diriger une grande entreprise française au XX^{ème} siècle : modes de gouvernance, trajectoires et recrutement*, EHESS, HDR

JOLY (H.), ROBERT (F.), 2003, *Entreprises et pouvoir économique dans la région Rhône-Alpes (1920-1954)*, Centre Pierre Léon d'histoire économique et sociale, cahiers n°4

KIPPING (M.), 2001, *Les relations gouvernement-monde des affaires de la France de l'après-guerre : adaptations et adaptabilité d'un système original*, in BARJOT (D.) (dir.), *L'histoire des entreprises aujourd'hui*, Histoire Entreprise Société, n°4

LAFERRERE (M.), 1995, *L'industrie chimique française : Lyon et Sud-est*, Association amicale des anciens élèves de l'Ecole supérieure de chimie industrielle de Lyon et de l'Ecole française de tannerie, Lama 88 p.

LAFERRERE (M.), 1992, *Rhône-Poulenc face à la crise textile*, Problèmes de géographie des textiles, n° 6, 28 p.

LAFERRERE (M.), 1989, *Un acteur imprévu dans les stratégies foncières et immobilières en milieu urbain : le groupe Rhône-Poulenc à Lyon*, Revue de Géographie de Lyon, vol. 64 n°3

LAFERRERE (M.), 1960, *Lyon ville industrielle. Essai d'une géographie urbaine des techniques et des entreprises*, PUF 541 p.

LAMARD (P.), STOSKOPF (N.) (dir.), 2009, *1974-1984 Une décennie de désindustrialisation ?* Actes des premières journées d'histoire industrielle Mulhouse-Belfort 11-12 octobre 2007 Picard 240 p.

LAMARD (P.), VITOUX (M. Cl.) (dir.), 2006, *Les friches industrielles, point d'ancrage de la modernité*, Lavauzelle

LAROCHE (H.), 1999, *Les décisions stratégiques*, in CABIN (P.), (coord.), *Les organisations. Etat des savoirs*, Ed. Sciences humaines

LEBLANC (G.), 2005, *L'industrie dans l'économie française (1978-2003), une étude comparée*, Etude réalisée pour le Cercle de l'industrie/Institut de l'entreprise

LEFEBVRE (H.), 1970, *La révolution urbaine* Gallimard

LEQUIN (Y.), (dir.), 1991, *Rhône-Alpes 500 années lumière Mémoire industrielle* Plon, 501 p.

LERICHE (F.), (coord.), 2004, *Industrie/Espace le territoire, variable de la régulation du développement économique*, Les papiers du CIEU, n°6, 104 p.

LES CAHIERS FRANÇAIS, 1983, *Le tissu industriel*, La Documentation française, n° 211 mai- juin 1983

LEVET (J.L.), 2005, *Localisation des entreprises et rôle de l'Etat : une contribution au débat*, Commissariat général du Plan

LEVET (J.L.), 2004, *L'économie industrielle en évolution – Les faits face aux théories*, Economica

LEVY (J.), LUSSAULT (M.), (dir.), 2003, *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin

LEVY-LEBOYER (M.), (dir.), 2006, *L'économie française dans la compétition internationale au XXème siècle*, Comité pour l'histoire économique et financière de la France

LEVY-LEBOYER (M.), 1996, *Histoire de la France industrielle*, Larousse

LEVY-LEBOYER (M.), 1979, *Le patronat français 1912-1973*, in *Le patronat de la seconde industrialisation*, Editions ouvrières

LINDNER (S.H.), 2010, *Au cœur de l'IG Farben L'usine chimique de Hoechst sous le Troisième Reich*, Les Belles Lettres, 414 p.

LUCAS (Ch. A.), 2006, *Trajectoire d'un entrepreneur, François Albert-Buisson ou la construction d'une carrière 1881-1961*, thèse de doctorat d'histoire, université Michel de Montaigne-Bordeaux 3

MALEZIEUX (J.), 1977, *La crise de la sidérurgie. Aspects géographiques*, Annales de géographie, n° 476, p. 408-424

MANZAGOL (C.), 1980, *La logique de l'espace industriel*, PUF, collection Le géographe, n°28

MARSEILLE (J.), 1995, *Les performances des entreprises françaises au XXème siècle*, Le Monde Editions

MATTEI (M.F.), PUMAIN (D.), (coord.), 2000, *Données urbaines 3*, Anthropos collection Villes

MENAI (G.P.), 1958, *Géographie industrielle de Lyon*, Hachette, 315 p.

MERENNE-SCHOUMAKER (B.), 2008, *La localisation des industries : enjeux et dynamiques*, Presses universitaires de Rennes, 255 p.

MERENNE- SCHOUMAKER (B.), 1994, *La localisation des industries : mutations récentes et méthodes d'analyse*, Nathan

MERLIN (P.), (dir.) CHOAY (F.), (dir.), 2000, *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*, PUF, collection Quadrige dicos poche, 723 p.

MICHEL (J.M.), 2006, *Contribution à l'histoire industrielle des polymères en France*, Société chimique de France

MIQUEL (P.), 1987, *Vive la France !* Editions Garamont Librairie Séguier/Le Liseré 519 p.

MOREL (S.), 2008, *Etude historique et patrimoniale de la Vallée de la chimie*, Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération française, 56 p.

MOUHOUB (El. M.), 2008, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte

OLLIVIER (D.), 1966, *Le groupe Rhône-Poulenc et les textiles artificiels et synthétiques*, Revue Economie et politique, n° 148

OLLIVIER (D.), 1961, *Le groupe Caltex*, Revue Economie et politique, n° juillet-août

OPALE (Observatoire partenarial lyonnais en économie), 2001, *La chimie de spécialités dans l'aire urbaine de Lyon*, Les diagnostics sectoriels de l'opale, 23 p.

PAQUOT (Th.), LUSSAULT (M.), BODY-GENDROT (S.), (dir.), 2000, *La ville et l'urbain, l'état des savoirs*, La Découverte, 441 p.

PERRAT (J.), 1995, *Mondialisation des groupes industriels, gestion de l'innovation et ancrage territorial : Péchiney et Rhône-Poulenc en Rhône-Alpes*, ADEES Rhône-Alpes, 302 p.

PERRAT (J.), 1975, *L'empire Rhône-Poulenc*, Difeco, 78 p.

PEYRENET (M.), 1978, *La dynastie des Gillet. Les maîtres de Rhône-Poulenc*, Le Sycomore, 198 p.

PICHENOT (H.), 1986, *Les fibres françaises vibrent à nouveau*, Journal du Textile n° 1015 19 janvier 1986

PINCHEMEL (Ph.), 1980, *La France*, A. Colin, 2 tomes

PROBLEMES ECONOMIQUES, 2004, *Faut-il avoir peur des délocalisations ?*, La Documentation française, n°2859

NOUSCHI (A.), 2001, *La France et le pétrole de 1924 à nos jours*, Picard

REVUE ESPRIT, 2007, *Dossier « La France dans le nouveau monde industriel »*, n° 6

RICHARD (Y.), (dir.), avec la collaboration de BAILONI (M.), DAVIET (S.), DESHAIES (M.), EDELBLUTTE (S.), FACHE (J.), LERICHE (F.), ROSIERE (S.), 2011, *L'espace politique – Firmes et géopolitique*, Revue L'espace politique, n°3, 100 p.

RONCAYOLO (M.), 2001, *La ville aujourd'hui – Mutations urbaines, décentralisation et crise du citoyen*, Seuil

RONCAYOLO (M.), 1990, *La ville et ses territoires*, Gallimard

ROSELLE du (B.), 1980, *La mode*, Imprimerie nationale, 362 p.

- ROUME (J.), 1963, *Essor de l'industrie française*, AMG, 718 p.
- ROUSTAN (M.), 2004, *Rapport d'information sur la désindustrialisation du territoire*, Assemblée nationale et Délégation à l'aménagement et au développement durable du territoire
- ROUX (J.P.), 1989, *Nouvelle histoire de la France contemporaine. La France de la Quatrième République. Tome 2 L'expansion et l'impuissance 1952-1958*, vol. 16 Seuil collection Histoire, 379 p.
- ROYON (M.), 1982, *La transnationalisation de la production : le cas des textiles chimiques*, PUL, 222 p.
- SAINT-JULIEN (Th.), 1982, *Croissance industrielle et système urbain*, Economica
- SASSEN (S.), 1996, *La ville globale*, New-York, Londres, Tokyo, Descartes et Cie
- SAVARY (J.), 1981, *Les multinationales françaises*, PUF
- SAVY (M.), 1994, *Est-ce encore l'industrie qui structure l'espace ?*, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°2, 159-178
- SCHEIBLING (J.), 1994, *Qu'est-ce que la géographie ?*, Hachette supérieur, Carré géographie
- SCHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT ET D'URBANISME de l'agglomération lyonnaise : 1978, et 1992
- SCOTT (A.J.), 2001, *Les régions et l'économie mondiale*, L'harmattan, Théorie sociale et contemporaine
- SGAR et INUDEL, 1993, *Activités industrielles et milieu urbain*, Compte-rendu de la séance de travail du 17 mars 1993, Préfecture de la Région Rhône-Alpes
- STOFFAES (Ch.), 1978, *La grande menace industrielle*, Calmann-Lévy
- UNION des industries textiles, 1975, *Mémoire sur l'avenir de l'industrie textile française*, Atit, 19 p.
- VANIER (M.), 1997, *De l'industrie au territoire*, HDR Grenoble, 225 p.
- VELTZ (P.), 2000, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 230 p.
- VELTZ (P.), 1996, *Mondialisation, villes et territoires. L'économie archipel*, PUF
- VELTZ (P.), 1993, *D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur les rapports entreprises/territoires*, Revue Economique, vol.44 n°4 p. 641-684
- VONORES (M.), en collaboration avec le syndicat CGT de RPT Péage, 1982, *L'arête dans la gorge. Les 29 mois d'occupation de l'usine RPT à Péage*,

WORONOFF (D.), 1995, *Histoire de l'industrie en France du XVIème siècle à nos jours*, Seuil

ANNEXES

ANNEXES

Annexe 1 : Les archives de Rhône-Poulenc.....	387
Annexe 2 : Généalogie de la famille Gillet.....	395
Annexe 3 : Composition du Conseil d'Administration	397
Annexe 4 : Les participations textiles et fibres de Celtex rachetées par la Sucrp en 1961.....	405
Annexe 5 : Ouverture des marchés et développement.....	407
Annexe 6 : Politique du personnel	411
Annexe 7 : L'empire Rhône-Poulenc : Division textile	421
Annexe 8 : L'état du secteur textile de Rhône-Poulenc	437
Annexe 9 : Le secteur textile de Rhône-Poulenc.....	439
Annexe 10 : Carte de la zone d'étude de Vaise.....	443

Annexe 1 : Les archives de Rhône-Poulenc

Les archives de Rhône-Poulenc sont prises en charge par une filiale de Rhodia, la Société d'Archivage et de Magasinage située à Besançon, dans les locaux de l'ancienne usine textile de Rhodiaceta.

A la suite de l'éclatement du groupe Rhône-Poulenc, chaque société issue du groupe a essayé de reprendre les archives la concernant. C'est ainsi par exemple que Cropscience, dont le siège est situé dans les bureaux construits sur le site de l'ancienne usine textile de Vaise de la Rhodiaceta, a récupéré dans ses locaux ses propres archives.

Mais les dossiers de chaque société n'étaient pas complètement archivés, et les séparations se sont faites un peu « à la serpe » comme l'explique Mme Piva, chargée des archives à Rhodia.

Les archives utiles pour ma recherche étaient celles de la Rhodiaceta, puis de RPT, ainsi que celles de RPSA. Les premières devaient revenir normalement à la nouvelle société Rhodia. Mais celles du siège, les archives historiques, qui allait les prendre en charge : Rhodia ou Sanofi ? Encore aujourd'hui, le partage n'est pas terminé. Rhodia en a une partie, mais pas tout. Beaucoup ont été détruites. D'autres sont entre les mains de Sanofi qui aujourd'hui ne souhaite pas les ouvrir au public. Je n'ai donc eu qu'un accès limité à ces archives privées.

Il existe un « fonds Pierre Cayez » situé aux Archives Départementales du Rhône : c'est une documentation constituée des photocopies d'archives de Rhône-Poulenc que P.Cayez a pu consulter lors de sa recherche sur l'histoire de Rhône-Poulenc de 1895 à 1975. A cette date il avait eu accès aux archives historiques et aux archives de RPSA qui étaient alors conservées au siège à Courbevoie. Ce fonds n'est pas complètement classé et accessible.

Enfin, il faut tenir compte du fait que, même quand les archives sont accessibles, Rhodia ne souhaite pas toujours les voir divulguées, et met des restrictions à leur usage.

Documents consultés aux archives de Besançon

I - Documents généraux sur le textile

Syndicat français des textiles artificiels et synthétiques :

Rapport sur l'activité 1974 de l'industrie française des textiles chimiques
02/04/1975 Paris 32 p.

Rapport sur l'activité 1975 de l'industrie française des textiles chimiques
31/03/1976 Paris 32 p.

Rapport sur l'activité 1977 de l'industrie française des textiles chimiques.
L'accord Multifibre.

L'année textile 1974 : compte – rendu du rapport du SFTAS 1975 – RP
Actualités p. 2 à 6

Union des industries textiles : « Mémoire sur l'avenir de l'industrie textile
française » Lettre au ministre de l'industrie M. d'Ornano. 19 p. octobre 1975

Rapport sur l'industrie textile de la région Rhône-Alpes (extraits) p.12 à 28 –
1978 Intervention de l'OREAM

CGT : « La stratégie de Rhône-Poulenc-Textile, facteur de crise et d'abandon
national. Le redéploiement intérieur 1970-1977 – Conséquences sur l'emploi et la
production. p. 9 à 15 – 1979

Syndicat français des textiles artificiels et synthétiques : « Incidences de la
politique pétrolière et gazière des USA sur la concurrence entre producteurs de fibres
chimiques des USA et d'Europe occidentale ». 23p. 24/01/1980

Syndicat français des textiles artificiels et synthétiques : « Répercussion des
importations de fibres synthétiques américaines sur l'activité des producteurs
français » 3 p. 3/3/1980 + Communiqué de presse du 28/03/1980 2p.

Bulletin mensuel de la fédération du Rhône du Parti Socialiste : Spécial RPT «
RP brade son secteur textile » 4 p. mars 1980

CGT : « Coût social de la liquidation des usines de Rhône-Poulenc Textile de
l'agglomération lyonnaise » Avril 1980 1p.

Union des industries textiles : « Pour un 3^{ème} Accord Multifibres » 3p. 8/05/1980

IED Entreprise et Personnel : « Pratiques et nouvelles voies de reconversion du
personnel » 7p. mai 1980

Syndicat français des textiles artificiels et synthétiques : « Droit anti-dumping
sur les fils polyesters américains » 3P. Règlement de la Commission des
Communautés européennes. 3/9/1980

II – Articles de presse

1 – Le Progrès : « Relancer l'emploi industriel dans le 9^{ème} arrondissement de
Lyon » 1/12/1979

2 – Le Quotidien du Peuple : « Lyon-Vaise, Non à la fermeture de la
Rhodiaceta ! » 22/2/1980

3 – Métropole : « Le dernier combat de la Rhodia » 2 p. Mars 1980

4 – Les Echos : « Actualités chez Akzo, Du Pont de Nemours, Monsanto » 2 p.
21/01/1981

5 – Le Nouvel Economiste : 4/07/1977 *Le Plan textile* 2 p.

III– Documents concernant Rhône-Poulenc SA

Rhône-Poulenc 74 Spécial Assemblée : « Discours de M. Renaud Gillet et M. Jean-Claude Achille » juin 1974

Rhône-Poulenc Actualités : « Premiers mois d'activités 1975 à RP, une stagnation qui se prolonge » 4 p.

Rhône-Poulenc Actualités (RPA) « Endettement total du Groupe » 1976 2p.

Information Presse RP « Le Plan Textile, données chiffrées sur le textile et sur RPT – historique des principales mesures prises à RPT depuis novembre 1972 – Les effectifs de RPT – La crise européenne du textile » 14 p.

Rhône-Poulenc Actualités « Le Plan Textile- Réorganisation de RPT » décembre 1977

RPA « Le point à RPT un mois après l'annonce du Plan Textile » 31/01/1978

RPA « Matériel de texturation : le choix de RPT – RPT, compte de résultat analytique » 7 p. 27/04/1978

RPA « Net fléchissement d'activité dans plusieurs secteurs » 4 p. 16/09/1980

Informations Presse RP : « RP, accélération du Plan Textile – Le textile de RP en 1982 » 4 p. 21/01/1981

RPA « Accélération du Plan Textile » 6 p. 21/01/1981

Plan Social RP 3 p. 21/01/1981

RPA « Rhodia Asia, division Textile » 1 p.

Actualité Textile: 1978-1985

Comité exécutif: 1976-1977

IV – Documents concernant Rhodiaceta et Rhône-Poulenc -Textile

1 – A. Héraud : Rhodiaceta son histoire, ses usines françaises et étrangères
213 p. 15/12/1957

2 – RPT Actualités : études de la conjoncture économique du textile en France, en Europe et dans le monde, par le bureau d'études économiques de RPT. N° : Avril 1971 - Juin 1971 – Octobre 1971 – Novembre 1971 – Décembre 1971 – Février 1972 – Mars 1972 – Avril 1972 – Mai 1972 – Juin 1972 – Octobre 1972 – Janvier 1973 – Mars 1973 – Avril 1973

3 – RPT : CE du 09/06/1977 « Restaurer la compétitivité de l'entreprise » 8 p.

4 – RPT : CA du 20/12/1977 « la conjoncture textile » 3 p.

5 – RPT (confidentiel) « Fil nylon industriel de 1973 à 1977 – fil polyester – analyse du marché de l'Europe » 8 p. 1978

6 – RPT : « Le Plan Textile - suite» Fils nylon et polyester : concentration et modernisation de la production à Arras et Valence. 4 p. 26/02/1980

7 – RPT CA du 16/12/1980 Conjoncture textile et des TAS 8 p.

8 – RPT CA du 20/01/1981 Aggravation des pertes

9 – Comité Central d'Entreprise : du 21/01/1981 « Une situation financière catastrophique – les nouvelles mesures – Vaise- Vaulx-en-Velin – autres établissements – les nouveaux responsables de RPT » 19 p.

10 – RPT Infos :

1^{er} trimestre 1972 :Progil, un peu d'histoire – Organisation de la Division Textile

3^{ème} trimestre 1972 : En 1971, la production textile française a poursuivi son expansion malgré de mauvaises conditions économiques » 3 p.

1^{er} trimestre 1973 : Le marché de la rayonne textile 4 p.

2^{ème} trimestre 1973 Le marché de la rayonne textile – L'audit ou le contrôle des comptes

3^{ème} trimestre 1973 : L'industrie française des textiles chimiques en 1972 5 p.
RP SA : nomination de M. Renaud Gillet

4^{ème} trimestre 1973 :La viabilité à RPT – Les établissements RPT 4 p.

1^{er} trimestre 1974 : Matières premières et produits intermédiaires de RPT 3 p.

2^{ème} trimestre 1974 : Pour l'industrie française des textiles chimiques, 1973 encore une année de croissance 5 p.

4^{ème} trimestre 1974 : L'organisation de la Recherche – regroupement géographique des Divisions – réduction d'activité à RPT

11 – Comptes-rendus des réunions du Comité Central Textile : 1962 à 1968

12 – Comptes-rendus des réunions du Conseil d'administration de Rhodiaceta, puis de Rhône-Poulenc-Textile : 1963-1969 ; 1968-1971 septembre 1971 à novembre 1977 ; mars 1979 à décembre 1982

13 – Comptes-rendus des réunions du Comité exécutif de Rhône-Poulenc-Textile : avril 1969 à décembre 1974

14 – Compte-rendu de la réunion du Comité Central d'Entreprise du 9 juin 1977

15 – Note sur les modalités du régime de préretraite en vigueur à RPT 1977

16 – Note sur l'évolution de l'emploi dans la branche textile française du groupe (RPT) 9 septembre 1977

17 – Rhône-Poulenc-Textile : « Perspectives industrielles et sociales à moyen terme » 1977 8 p. + annexes

18 – Répartition des effectifs par établissements et catégories au 31-12 -1976

19 – Rhône-Poulenc-Textile : note sur l'avenir du textile 8-12-1976 9 p.

20 – Division Textile : Etude Textile

1^{ère} partie : « Evaluer les potentiels de l'industrie de production des textiles synthétiques en Europe de l'ouest, à l'horizon 1985 » janvier 1977

2^{ème} partie : « Définir des stratégies spécifiques pour les activités polyester et polyamides de Rhône-Poulenc-Textile, et en préciser les implications » janvier 1977

3^{ème} partie : « Consolider les propositions faites au niveau de l'ensemble des activités de Rhône-Poulenc-Textile et de la Division Textile, hors SAFA (Europe de l'ouest) » janvier 1977

4^{ème} partie : « Propositions du 21 février 1977 » Modifications par rapport à l'étude de janvier pour les produits suivants : fil polyamide textile, fil polyamide industriel, fil polyester textile, fil polyester industriel, fibre polyester 18-02- 1977

5^{ème} partie : « Propositions du 1^{er} avril 1977 »

6^{ème} partie : « Compléments aux propositions du 1^{er} avril 1977 » Eléments de stratégie proposée par la Division pour 6 activités de Rhône-Poulenc-Textile : fibre acrylique, chlorofibre, fibranne, rayonne TO, fibre polyamide, fibre polyester, fil métal (Sodétal)

21 – Division textile : « Calendrier des arrêts d'usines ou d'ateliers réalisés par Rhône-Poulenc-Textile depuis 1969 » note du 11-10-1977

22 – Rhodiaceta : l'usine acétate et l'usine nylon de Lyon-Vaise 1965-1966

V – Documents relatifs à l'usine de Vaise

Octobre 1971 : Plan de l'usine de Lyon-Vaise 1/500^{ème} - Plan du Centre Gorge de Loup 1/500^{ème} – RPT à Vaise : 6 implantations 1/10 000^{ème}

La vie des usines : l'usine de Vaise RPT Infos 3^{ème} trimestre 1974 1p.

L'usine Lyon-Vaise en 1975 : fabrications, effectifs 5 p.

Confidentiel : Quelques postes d'étude pour la solution aux problèmes de l'usine de Vaise 6 p. 12/07/1977

RPT Usine de Lyon : Les principales orientations du budget 1978 7 p. 15/09/1977

RPT Usine de Lyon : Déclarations faites au CE du 15/11/1977 8 p.

Bilan de l'année 1978, comparé au Plan 1977 - Effectifs - 1p.

RPT Lyon-Vaise : information Vaise juin 1978 et juin 1979

L'usine de Lyon : quelques chiffres de production et emplois 10 p. janvier 1979

Information Vaise : les principaux emplois proposés 3p.

Usine de Vaise : Plan d'information 1980 ; 8 p. Octobre 1979

C.E. du 2/11/1979 : programme de production / effectifs nécessaires 5p.

RP : Assurer en 1980, conformément au Plan Textile, la reconversion des sites de Vaise et Vaulx-en-Velin 11 p. janvier 1980

L'usine de Vaise : 1 p. 18/01/1980

RPT : Les filatures de Lyon-Vaise et Vaulx-en-Velin cessent leur activité en 1980 6 p. 23/01/1980

– Usine de Vaise : CE du ? (janvier 1978 ?) L'avenir de l'établissement de Vaise p. 4 à 11

VI – Documents relatifs aux usines de Vaulx-en-Velin, Besançon, Valence, Belle-Etoile

Octobre 1971 : Plan de l'usine de Vaulx-en-Velin 1/500^{ème} et 1/25 000^{ème}

L'usine de Vaulx-en-Velin : organigramme, encadrement, effectifs 1975 2 p.

L'usine RPT de Vaulx-en –Velin 1978

Fiche technique de Belle Etoile RPT Infos 1^{er} trimestre 1974

Fiche technique de Besançon : RPT Infos 1973 2 p.

Fiche technique de Valence RPT Infos

:

Annexe 2 : Généalogie de la famille Gillet

Cette généalogie simplifiée a été établie à l'aide du mémoire d'Hervé Joly : « Diriger une grande entreprise française au XXème siècle : modes de gouvernance, trajectoires et recrutement » vol.1 EHESS 2008, et du livre de Bernadette Angleraud et Catherine Pélissier : « Les dynasties lyonnaises : des Morin-Pons aux Mérieux, du XIXème siècle à nos jours » Paris Perrin 2003

François Gillet (1813-1895) crée sa propre entreprise de teinture sur soie à Lyon, et invente le « noir Gillet » qui connaîtra un grand succès. Son fils, Joseph, développera rapidement la société Gillet & Frères. Parmi les enfants de François, nous avons retenu dans cette généalogie seulement Emilie et Joseph, dont seuls leurs descendants ont occupé des postes dans la Maison Gillet.

A - Emilie Gillet (1841-1925) ép. Hugues Chatin (1825-1873), médecin :

Jean, ép. M. Faivre

Hélène, ép. M. Baudot

Paul, ép. H. Ollier

Louis, ép. M.L. Balaÿ

Emile, ép. M.de Montgolfier

Clotilde, ép. L. Peyret

B – Joseph Gillet (1843-1923) ép. M. Perrin (1845-1903) :

1.1 Marguerite (1866-1959) ép. en 1887 Henri Balaÿ (1860-1925) Ecole Centrale Paris, associé Gillet&Fils :

1.1.1 Mathilde, dite Cosette (1889- ?) ép. en 1909 Fernand Motte (1886- ?) industriel textile du Nord

1.1.2 Anne (1891- ?) ép. 1) Philippe Isaac (1887- MPF 1915) X 1907

2) Jules d'Halluin (1887-1940) industriel du Nord

1.1.3 Hélène (1895- ?) ép. 1919 Lucien Frachon (1896-1941) administrateur-délégué Souchon-Neuvesel

1.1.4 François (1897-1962) ép. 1919 Marie-Louise Balaÿ (1898-1984) PDG de Textil

1.1.5 Edmond (1902-1992) ép. 1926 Andrée Tavernier (1904-1990) PDG Tuileries du Rhône

1.1.6 Paul (1904- ?) ép. 1933 Yannick Painvin Directeur de Gillet-Thaon

1.2 Edmond (1873-1931) ép. 1903 Léonie Motte (1884-1965) Associé Gillet & Fils Administrateur de la Sucrp de 1929 à 1931

1.2.1 Marguerite, dite Maguy (1904- ?) ép. 1925 Ennemond Bizot (1900-1988) X 1919 dém, PDG Givet-Izieux, puis président du CTA, vice-président du Conseil d'administration de Rhône-Poulenc de 1961 à 1976 (après absorption de Celtex)

1.3 Paul (1874-1971) ép. 1901 Marguerite Blanchet (1883-1959) (sans postérité) PDG de Progil

1.4 Charles (1879-1972) ép. 1906 Juliette Garin (1885-1977) Président de Gillet-Thaon, président du CTA, Administrateur de Rhône-Poulenc de 1931 à 1963 (avec une interruption entre 1946 et 1953)

1.4.1 Denise (1906- ?) ép. 1931 Pierre Brossolette (1906-1964) cogérant des Etablissements Brossolette et Fils, négoce de métaux à Lyon

1.4.2 Michel (1909-1989) ép. Aline Ravier (1914-1993) Directeur-général de Gillet-Thaon

1.4.3 Robert (1912- ?) ép.1951 Aliette de Pracomtal Ambassadeur de France

1.4.4 Renaud (1913-2001) ép. 1939 Marie Colcombet (1916-1974) Directeur général de Textil, PDG de Pricel, PDG de Rhône-Poulenc de 1973 à 1979, administrateur de Rhône-Poulenc SA de 1969 à 1982

1.4.5 Bernard (1919-) ép. 1948 Hélène Janorey Directeur-général de Gillet-Thaon

Les personnes dont le nom est souligné ont participé à la direction de Rhône-Poulenc

Annexe 3 : Composition du Conseil d'Administration de Rhodiaceta 1922-1954

(D'après Antonin Héraud « Rhodiaceta » 1957)

12 juillet 1922 M Nicolas Grillet *Président*

René Aynard

P.Sisley

F.Neuville

A.Lau

L.Willard

20 octobre 1922 N. Grillet *Président*

R.Aynard

P.Sisley

6 juillet 1923 N. Grillet *Président*

Hippolyte-Eugène Boyer

Louis Chatin

Georges Chiris

François Carnot

René Bernheim

R.Aynard

Joseph Koetschet

P.Sisley

5 décembre 1923 H.-E. Boyer *Président*

L.Chatin

G.Chiris

F.Carnot

N.Grillet

R.Bernheim

R.Aynard

J.Koetschet

9 avril 1924 H.-E. Boyer *Président*

R.Aynard

R.Bernheim

Marcel Bô

Louis Chatin

Lucien Chatin

F.Carnot

G.Chiris

N.Grillet

J.Koetschet

5 mars 1928 H.-E. Boyer *Président*

R.Aynard

M.Bô

N.Grillet

J.Koetschet

Comptoir des Textiles Artificiels

La Soie Artificielle

Société de la Soie Artificielle d'Izieux

Société Française de la Viscose

Société Ardéchoise de la Viscose

N.B. « Les Textiles Artificiels de Givet » ont remplacé « La Soie Artificielle » et « Les Textiles Artificiels d'Izieux » « la Société de la Soie Artificielle d'Izieux »

27 avril 1937 H.-E. Boyer *Président*

R.Aynard

M.Bô

N.Grillet

J.Koetschet

Comptoir des Textiles Artificiels

Givet-Izieux Société Anonyme des Textiles Artificiels

Société de la Viscose Française

Textiles Artificiels du Sud-Est S.A.

Société de Constructions Mécaniques de Stains

30 décembre 1940 Charles Gillet *Président*

N.Grillet

Edmond.Prince

François Albert - Buisson

M.Bô

J.Koetschet

Comptoir des Textiles Artificiels S.A.R.L.

Textiles Artificiels du Sud-Est

Société Givet-Izieux

Société de la Viscose Française

6 juin 1945 M.Bô *Président*

F.Albert-Buisson

N.Grillet

J.Koetschet

E.Prince

Comptoir des Textiles Artificiels

Textiles Artificiels du Sud-Est

Société Givet-Izieux

Société de la Viscose Française

Société de la Viscose Albigeoise

29 octobre 1946 M.Bô *Président*

F.Albert-Buisson

N.Gillet

J.Koetschet

E.Prince

Lazare Carnot

Renaud Gillet

Lucien Chatin

Société Givet-Izieux

Société de la Viscose Française

8 janvier 1948 M.Bô *Président*

F.Albert-Buisson

L.Carnot

L.Chatin

R.Gillet

J.Koetschet

E.Prince

Société Givet-Izieux

Société de la Viscose Française

13 avril 1948 M.Bô *Président*

F.Albert-Buisson

L.Carnot

L.Chatin

R.Gillet

J.Koetschet

Pierre Plane

E.Prince

Société Givet-Izieux

Société de la Viscose Française

4 novembre 1949 M.Bô *Président*

F.Albert-Buisson

L.Carnot

L.Chatin

R.Gillet

J.Koetschet

E.Prince

Société Givet-Izieux

Société de la Viscose Française

16 janvier 1950 M. Bô *Président*

F.Albert-Buisson

Maurice Beudet

L.Carnot

L.Chatin

R.Gillet

J.Koetschet

E.Prince

Société Givet-Izieux

Société de la Viscose Française

18 juin 1951 M.Bô *Président*

M.Beudet

L.Carnot

L.Chatin

R.Gillet

J.Koetschet

E.Prince

Société Givet-Izieux

Société de la Viscose Française

Société Rhône-Poulenc

18 juin 1952 M.Bô *Président*

M.Beudet

Ennemond Bizot

L.Carnot

L.Chatin

R.Gillet

J.Koetschet

E.Prince

Société Celtex

Société Rhône-Poulenc

17 novembre 1953 M.Bô *Président*

Albert-Buisson

M.Beudet

E.Bizot

L.Carnot

L.Chatin

R.Gillet

E.Prince

Société Celtex

31 mars 1954 M.Bô *Président*

F. Albert-Buisson

M.Beudet

E.Bizot

L.Carnot

L.Chatin

Louis Clouzeau

Charles Gillet

R.Gillet

Régis Payan

E.Prince

Société Celtex

Annexe 4 : Les participations textiles et fibre de Celtex rachetées par la Sucrp en 1961

(Chiffres consolidés) D'après P. Cayez : p. 222

Raison sociale	Pourcentage détenu	Chiffre d'affaires (moyenne 1957-58-59)	Pourcentage du total du chiffre d'affaires
Participations propres à Celtex :			
CTA	100,00	386 124 000	27,78
Chavanoz	93,00	33 328 000	2,38
Etablissements Gamma	30,45	1 453 000	0,10
Société Gamma	33,33		
Synergie PP	75,00	4 396 000	0,31
La Cellophane	100,00	190 552 000	13,70
Française Pegamoïd	50,00	1 200 000	0,08
Chedin	100,00	2 714 000	0,19
Décor Plastique	100,00		
Hules	100,00	10 150 000	0,72
Commercial Hules	100,00	3 727 000	0,27
Pegamoïd belge	47,93	4 407 000	0,32
Toilcir	100,00		
BCL	24,49	56 267 000	4,21
Celloplast	23,35	7 098 000	0,50
Olirey	17,23	2 393 000	0,17
Fabelta	37,51	54 620 000	3,93
Sidac	18,82	17 034 000	1,22
Rottweill	48,90	14 473 000	1,03
Safa	57,06	39 883 000	2,85
Viscose suisse	84,71	119 433 000	8,63
Steckbord	84,71	17 417 000	1,24
Boras	42,35	7 778 000	0,56
Participations de Celtex dans Rhodiaceta			
Rhodiaceta	50,00	237 555 000	16,96
Rhovyl	35,00	8 896 000	0,64
Crylor	60,00	7 835 000	0,56
DRAG	63,31	75 374 000	5,42
Rhodiatocé	24,70	60 711 000	4,34
CBR	25,00	16 967 000	1,21
Rhodosa	38,80	2 975 000	0,21
Valisère	16,25	1 568 000	0,11
RSA	50,00	6 301 000	0,45
Total		1 392 629 000	100,00

Annexe 5 : Ouverture des marchés et développement du commerce international

Depuis 1947, se sont mises en place une libéralisation des échanges et une ouverture généralisée des marchés.

Les pays ouvrent leurs frontières aux marchandises venant du monde entier, dans le cadre du GATT, puis de l'OMC, changeant complètement la donne des échanges de produits manufacturés.

Quelques chiffres donnent une idée de l'ampleur du phénomène : entre 1948 et 1998, le commerce de produits manufacturés a été multiplié par 43 alors que le PIB mondial ne l'a été que par 7. Les produits manufacturés sont la catégorie la plus dynamique au sein du commerce international. Les échanges de ceux-ci croissent beaucoup plus vite que ceux des produits miniers et des produits agricoles, et plus rapidement que l'ensemble du commerce international.

Les facteurs de développement du commerce international sont nombreux, parmi lesquels deux ont joué un rôle majeur : l'abaissement des tarifs douaniers et le progrès des transports et communications. Pour ces derniers, il s'agit principalement des améliorations apportées par la généralisation des conteneurs et les progrès des transports maritimes et aériens ; à ces progrès s'est ajouté à partir des années 75-80 l'essor considérable des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui a réduit les délais et les coûts liés aux distances. Le coût des transports maritimes a été divisé par 2, celui du transport aérien a été abaissé de 85%, et celui des communications téléphoniques de 99%, de 1947 à nos jours. .

A la même période, le taux moyen de protection douanière est passé de 40% à 3%. Une des premières mesures adoptées par le GATT fut une action sur les tarifs douaniers. Les Etats sont incités à baisser leurs droits de douane et à « consolider » ces derniers. Entre 1947 et 2003, plus de 55% des marchandises échangées dans le monde circulent en franchise totale de droits de douane.

En Europe, la situation du commerce international a évolué considérablement depuis l'entrée en vigueur du Marché Commun. Celui-ci a été institué en 1957, par les six pays de la Communauté européenne. Son principe : la libre circulation des marchandises, des hommes, des capitaux, et la liberté d'établissement. Bien entendu, il faudra du temps pour réaliser l'ensemble de ces principes.

Il est entré en fonction en 1959, par étapes, et fin 1968 les droits de douane et les restrictions quantitatives sont entièrement abolis pour tous les produits industriels, entre les six pays : le processus de réduction tarifaire à l'intérieur de la Communauté est achevé. Les contingentements à l'importation ont été supprimés dès 1961. La libre circulation des travailleurs est également assurée en 1968.

La politique commerciale extérieure est une politique commune : elle aboutit à des accords communs, tels l'AMF (accord multifibres), ou le système de préférences généralisées (SPG). Le tarif extérieur commun dans la Communauté est mis en place en 1970. Depuis cette date, la CEE conclut des accords commerciaux avec des pays tiers. Les préférences généralisées sont ouvertes à tous les pays membres de l'ONU désignés comme « pays en voie de développement » : ceux-ci ont une réduction partielle ou totale des droits de douane.

En 1972, a lieu la signature des accords de suppression des droits de douane entre la CEE et les pays de l'AELE. Dès 1973, la Grande-Bretagne, l'Irlande et le Danemark adhèrent à la CEE, la Grèce en 1981, l'Espagne et le Portugal en 1986. Le Marché commun fonctionne alors à douze pays. En 1986, l'Acte unique européen complète le traité de Rome.

Il résulte de cette évolution que « la CEE est l'espace économique le moins protégé dans le monde ».

La baisse internationale des droits de douane ne signifie pas pour autant qu'ils ont automatiquement été supprimés. Des instruments de protection commerciale aux effets plus diffus sont observés : les plus courants sont le contingentement, le soutien aux exportations, ou l'action sur le taux de change, même si l'OMC dénonce régulièrement ces pratiques. Toutefois, des pratiques « déloyales » telles le dumping, ou des importations « erratiques » perturbent le commerce international,

L'accord multifibre (l'AMF), est un exemple d'aménagement de la libéralisation des échanges, et plus précisément de régulation du commerce textile et de l'habillement. Signé en 1974, il inaugure le principe des quotas d'importation que les pays occidentaux attribuent aux pays en voie de développement afin de leur garantir des débouchés sur leurs marchés. En 1994, six membres de l'OMC utilisent encore ces quotas pour protéger leurs industries nationales : les Etats-Unis, le Canada, l'Union Européenne, la Norvège, la Suède et l'Autriche.

En 1995, les négociations de Marrakech mettent en place un calendrier qui va aboutir, après les étapes intermédiaires de 1998, 2002 et 2005, à la suppression des quotas sur les textiles et les vêtements. Au 1^{er} janvier 2005, la totalité des échanges mondiaux de textile est libéralisée. La Chine et l'Inde vont faire de l'industrie textile un des moteurs de leur croissance, et investir dans de nouvelles usines et des équipements. « En trois ans, l'Inde et le Pakistan ont acquis un quart du parc mondial des machines pour les fibres non tissées, quand les Chinois achetaient un quart du parc mondial des équipements de filature. Face à cette offensive, les Etats-Unis ont abandonné la production et la confection. Ils tentent de protéger ce qui leur reste de la fabrication de vêtements en maille, de robes, de gants et de soutien-gorge. L'Europe s'est recentrée sur le design, le luxe et le textile technique à partir de ses bases arrières que sont la France et l'Italie... Elle mise sur la création de marques et sur la constitution de puissants réseaux de distribution. Selon l'OCDE, 4

millions d'emplois dans ce secteur ont disparu depuis dans les pays riches. » (cf 1 - 8 p. 80).

En contrepartie, l'abaissement des droits de douane a permis de faire entrer dans le commerce international l'ensemble des pays ayant intégré l'OMC, en particulier les pays asiatiques, dits les 4 dragons (Corée du Sud, Hong-Kong, Taïwan, Singapour). L'entrée de la Chine à l'OMC en 2002 a accéléré considérablement les échanges, et encore une fois modifié les conditions du commerce mondial.

Le commerce international s'organise autour de trois pôles, « la Triade », Amérique du Nord, Europe occidentale, Asie. En 2005, le commerce entre ces pôles et à l'intérieur de ceux-ci représente 71% de la totalité du commerce international, exactement le même pourcentage qu'en 1980. Il y a une grande continuité du commerce général depuis 50 ans.

En 1955, six pays industriels réalisaient la moitié du commerce international (Etats-Unis, Grande-Bretagne, Allemagne, France, Italie, Japon). En 1999, ils réalisaient encore 44% de ces mêmes échanges. Globalement, la part des Pays développés à économie de marché oscille entre les 2/3 ou les 3/4 du commerce mondial ; celle des Pays en développement fluctuant entre 1/6 et plus d'1/4 ; celle des Pays en transition variant autour de 1/10. La part de ces trois groupes de pays est quasiment la même aujourd'hui qu'en 1948. En 2003, 80% des exportations des pays d'Europe occidentale allaient vers des pays développés, 7% vers les pays en transition, et 13% vers les pays en développement. Bien sûr, au sein de ces trois groupes d'importantes variations ont eu lieu depuis 1950.

Ce n'est que dans les dix dernières années que les positions respectives des pays ont changé. En 2003, la Chine a ravi à la France la 4^{ème} place qu'elle occupait depuis 1945. A cette date, la Chine et les 4 Dragons représentent le premier ensemble commercial du monde (1156,2 milliards de dollars), devant l'Union Européenne (1105,4 milliards de dollars), et les Etats-Unis (723,8 milliards de dollars) Ceci est le résultat de la montée de la production manufacturière des pays du Sud, qui depuis le début des années 90 sont devenus majoritairement exportateurs de produits manufacturés. Or ce sont d'abord les échanges de produits manufacturés entre pays avancés qui forment la composante la plus dynamique du commerce mondial.

Cet aperçu rapide des changements des conditions dans lesquelles s'exerce le commerce international suggère les transformations qui s'ensuivent au niveau de la fabrication de produits manufacturés.

Annexe 6 : Politique du personnel

SOCIÉTÉS RHODIACETA et CTA

POLITIQUE DU PERSONNEL

Evolution 1970-1971

JUIN 1971

I SALAIRES

1 POLITIQUE DIRECTION GÉNÉRALE

- 11 — Progression du pouvoir d'achat
- 12 — Diminution des écarts entre sociétés

2 RÉSULTATS

21 — Augmentations minimales salaires ouvriers

- Année 1970 / Année 1969

CTA		RHODIACETA	
4 × 8	Jour	4 × 8	Jour
21 %	18 %	12,5 %	10 %

COUT DE LA VIE	
259 articles	Budgets synd.
5,4 %	6 %
(Moyenne C.G.T. - C.F.D.T. - F.O.)	

- Premier semestre 1971 / Année 1970

CTA		RHODIACETA	
4 × 8	Jour	4 × 8	Jour
11 %	10 %	7 %	6,5 %

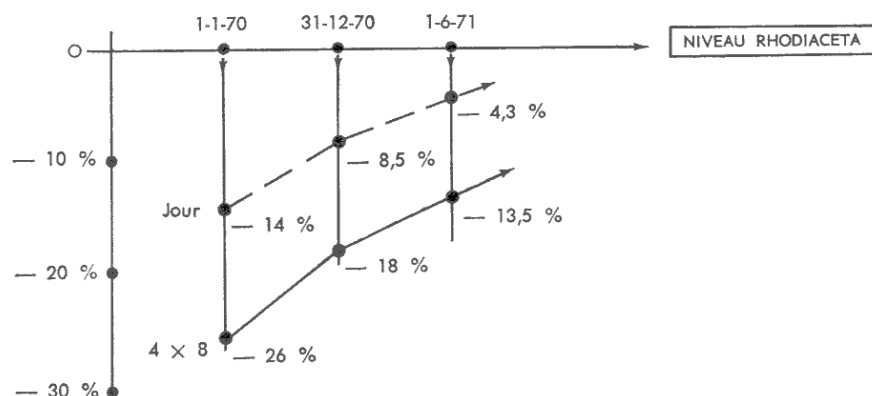
22 — Rémunérations mensuelles brutes CTA et Rhodiaceta

- Différences [CTA — Rhodiaceta] Jour et 4 × 8 (en F/mois)

DATES	JOUR			4 × 8		
	RHA	CTA	DIFF.	RHA	CTA	DIFF.
1-1-70	1098	962	— 136	1368	1087	— 281
31-12-70	1202	1110	— 93	1499	1271	— 228
1-6-71	1245	1194	— 51	1559	1374	— 185

Classe 5 - Rendement 11,1 % - Ancienneté 3 % (1 an) - IE = 0 -
 Panier nuit = non compris - Abattement zone = 1,25 % au 1-1-70 -
 Horaire rémunéré (y compris maj. HS et compensation réduction
 d'horaire) = jour : 45 h — 4 × 8 : 42,5 h / semaine.

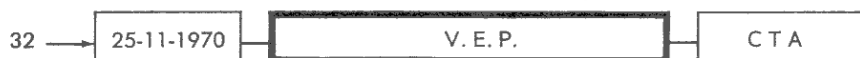
- Différences [CTA — Rhodiaceta] rapportées aux salaires CTA





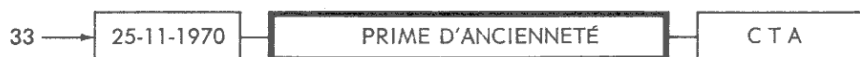
- Evolution du coefficient majorateur d'entreprise :

Mai	1970	→ 1,30	(45,5 h)	→ + 6 %
Mai	1971	→ 1,35	(45 h)	→ + 3,8 %
Janvier	1972	→ 1,39	(44,5 h)	→ + 3 %
Juillet	1972	→ 1,4075	(44 h)	→ + 1,3 %



- Taux mini V.E.P.

01-07-1970 → Mini 5 % après 3 mois



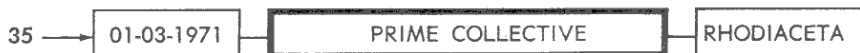
- Prime d'ancienneté E.T.A.M.

01-07-1970 → Base 6/6 salaire indiciaire



- Harmonisation des primes collectives

(42 h)	01-07-1970	prime collective de 2,8 %	→ 5,8 %	+ 3 %
(40 h)	01-07-1970	prime collective de 4 %	→ 5,8 %	+ 1,8 %



(40 h) 01-07-1971 prime collective de 5,8 % → 7,5 % + 1,7 %
(au + tard)

36 →

Dates ci-dessous

AUGMENTATIONS S.F.T.A.S.

R.P.T.

- AUGMENTATION VALEUR DU POINT
 - 23-03-197001-04-1970 → + 3,9 %
 - 08-10-197001-10-1970 → + 3,5 %
 - 23-03-197101-04-1971 → + 3 %
 - 01-10-1971 → + 3 %
- DIMINUTION ABATTEMENTS ZONE
 - 23-03-1970

	1,25	2,00	2,75	3,50
01-07-1970	0,50	1,25	2,00	2,75
01-01-1971	0	0,50	1,25	2,00
01-07-1971	0	0	0,50	1,25
01-01-1972	0	0	0	0,50
01-07-1972	0	0	0	0
- PAIEMENT RENDEMENT SUR CASSE-CROUTE
 - 08-10-197001-01-1971 → + 0,6 %
- AUGMENTATION DES INDICES DE RÉMUNÉRATION
 - 08-10-197001-01-1970 → + 1 %
 - 01-07-1970 → + 1 %
- AUGMENTATION HORAIRE FORFAITAIRE (MENSUALISATION)
(E.T.A.M. - CADRES)
 - 23-03-197101-04-1971 → + 0,3 %

RHODIA et CTA

- Etude V.P.

commencée le 25-11-1970
fin prévue mai-juin 1971

- Harmonisation statuts personnel posté

Propositions :

- Création d'une P.C. à CTA - Evolution O $\longrightarrow$ 12 % de mai 1971 à juillet 1972.
- Harmonisation des majorations de DJF.
- Harmonisation des primes « Feu continu ».

II DURÉE DU TRAVAIL

1 ANALYSE DÉTAILLÉE DES MESURES

11 → 27-05-1970 → REDUCTION SANS PERTE DE SALAIRE → CTA

Prévisions {
 Mai 1970 → 45 h 30
 Mai 1971 → 45 h
 Janvier 1972 → 44 h 30
 Juillet 1972 → 44 h

12 → 18-06-1970 → REDUCTION SANS PERTE DE SALAIRE → RHODIACETA

• Personnel 2×8 et 2×4

01-07-1970 43 h → 42 h

13 → 01-03-1971 → REDUCTION SANS PERTE DE SALAIRE → RHODIACETA

• Personnel 2×4 - 2×8 - 3×8

01-07-1971 42 h → 41 h 30
 (au + tard)

• Personnel 4×8

01-07-1971 → + 1 jour de repos
 (au + tard)

31-12-1971 → + 1 jour de repos.
 (au + tard)

III DROIT SYNDICAL

1 ANALYSE DÉTAILLÉE DES MESURES



- Accord CTA du 04-12-1970

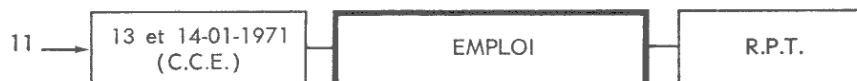
2 ENGAGEMENTS DIRECTION GÉNÉRALE

- Régime commun Rhône-Poulenc Textiles

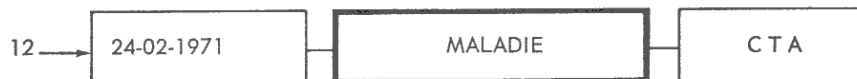
IV GARANTIES

1

ANALYSE DÉTAILLÉE DES MESURES



- Emploi C T A et RHODIACETA garanti durant toute l'année 1971



- VERSEMENT MALADIE

121 — Durée : idem Rhodiaceta

122 — Diminution de la franchise

01-01-1972	15 j	→ 3 j
01-01-1973		→ Suppression

- AUGMENTATION ALLOCATION MALADIE POSTÉS

01-01-1972	→ Incorporation F.C.
01-01-1973	→ Incorporation D. et J.F.

V RETRAITES

1 ANALYSE DÉTAILLÉE DES MESURES



- Retraites anticipées C T A et RHODIACETA Vaise et Vénissieux

2 ENGAGEMENTS DIRECTION GÉNÉRALE

- Régime général de retraite
- Retraite anticipée personnel posté RHODIACETA

Propositions :

- Cumul des années de travail passées en 4×8 .
- Anticipation et majoration de coefficient retraite à partir de 10 années passées en 4×8 (sous réserve d'une ancienneté minimum Société de 15 ans).

- Personnel C.T.A.

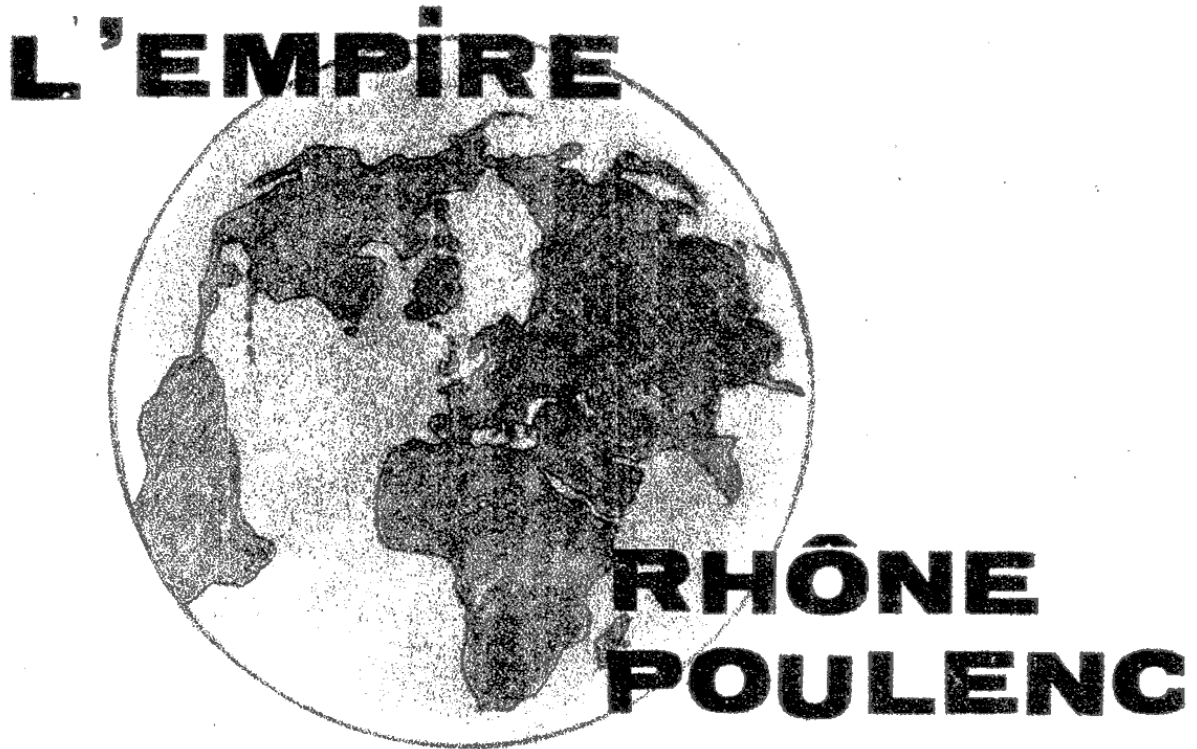
- Etude idem Convention RHODIACETA - 25-11-1970

- RHODIACETA et C.T.A.

- Formation en vue de reconversion personnel posté

- Application accord C.N.P.F./Organisations Syndicales/Formation

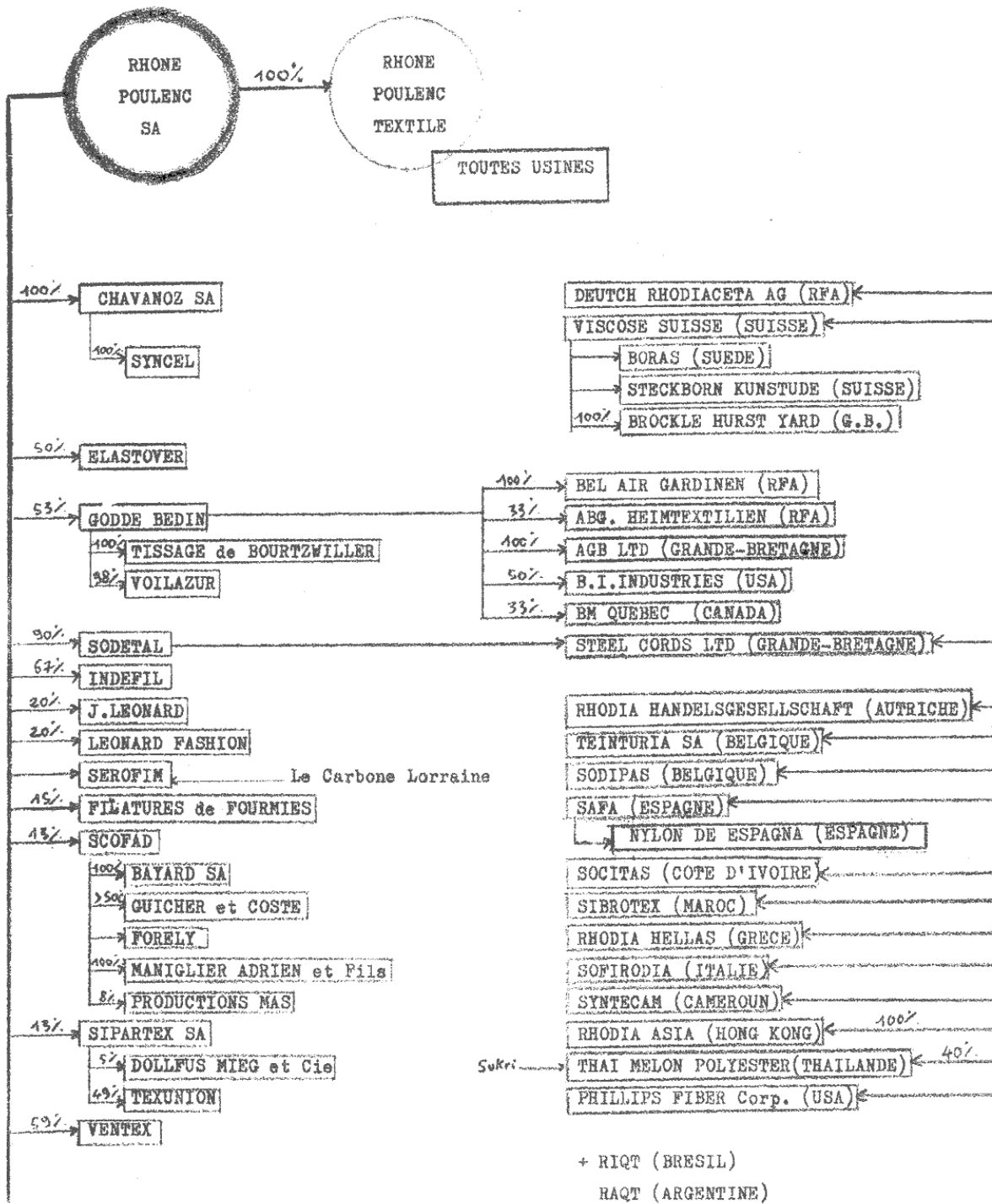
Annexe 7 : L'empire Rhône-Poulenc : Division textile
et centres de recherche



Jacques Perrat
Octobre 1975

Diféco

DIVISION TEXTILE



SOCIETES	ETABLISSEMENTS (Départ. ou Pays)	FABRICATIONS	PRODUCTION	EFFECTIFS 74
EH. POULENC TEXTILE fusion en 1970/71 de : *CTA (9300 P.) *RHODIACETA (11800 p.) *NORSYNTEX (800) *RHOVYL (900) *IND. de MOY *Sté de Const. Méc. de STAINS *R.P.T. *Sté d'Expansion textile du Nord de la France	ARRAS(62)	Polyamide 6/6		21 000
				940
		Fil tapis	6 180 T en 73	
		Polymère nylon	15 600 T en 73	
	GIVET (08)	Fibre nylon pour tapis		560
		Viscose		
		Polyamide 6/6		
		Rayonne textile	3 725 T en 73	
	BEZONS (95)	Non-tissés BIDIM	2 000 T en 73	460
		Viscose polyester		
		Viscose		
		Fil modal	18 800 T en 73	
	GAUCHY (02)	Fibre polynosique		1 030
	MOY DE L' AISNE	" polyester	10 500 T en 73	
		Fil modal		
		Rayonne textile	3 000 T en 73	
	TRONVILLE(55)	Chlorofibres	8 900 T/An (7900 T en 73)	570
	COLMAR (68)	Fibres thermos- tables	85 T	850
		Fibres acryliques	32 000 T en 73	
	BESANCON (25)	Polyester	21 400 T en 73	2 410
		Polymère nylon	14 300 T en 73	
	ROANNE (42)	Viscose		760
		Non-tissés voie humide	1 254 T en 73	
		Fibrane	38 600 T en 73	
		Fil modal	1 000 T en 73	
	IZIEUX (42)	Fil viscose pour pneumatique		600 (fermeture en 1975)

SOCIETES	ETABLISSEMENTS (départ. ou Pays)	FABRICATIONS	PRODUCTION	EFFECTIFS
	VAULX en VELIN(69)	Fil viscosse pour pneumatiques		1 360 fermeture en 76 de l'atelier (800 p.)
		Polyamide, polyester, fibres nylon pour bâches de camions et ceintures de sécurité		
	BELLE ETOILE(69)	Polymères, polyamide et polyester		2 040
		Poly.nylon	18 544 Ten 73	
		Poly.Polyester	68 900 Ten 73	
	VENISSIEUX (69)	Unité centrale (adm.) Recherche		940
	LYON-VAISE (69)	Unité centrale (adm.) Polyamide 6/6 Crins polyesters Polym.nylon	15 600 Ten 73	3 225 (en 75)
	GRENOBLE (38)	Viscose Rayonne textile	5 700 Ten 73	839
	PEAGE de ROUS- SILLON (38)	Acétate + intermédiaires .acétate et triacé- tate en humide .anhydride acéti- que	6 660 Ten 73 22 800 Ten 73 45 000 Ten 73	1 060
	VALENCE (26)	Polyester, polyamide 6/6 Nylon Polyester Fibre polyester	6 450 Ten 73 9 460 Ten 73 20 300 Ten 73	890
	LA VOULTE (07)	Fil viscosse pour pneumatiques Fil modal Fil polynosique BX	2 134 Ten 73	1 000

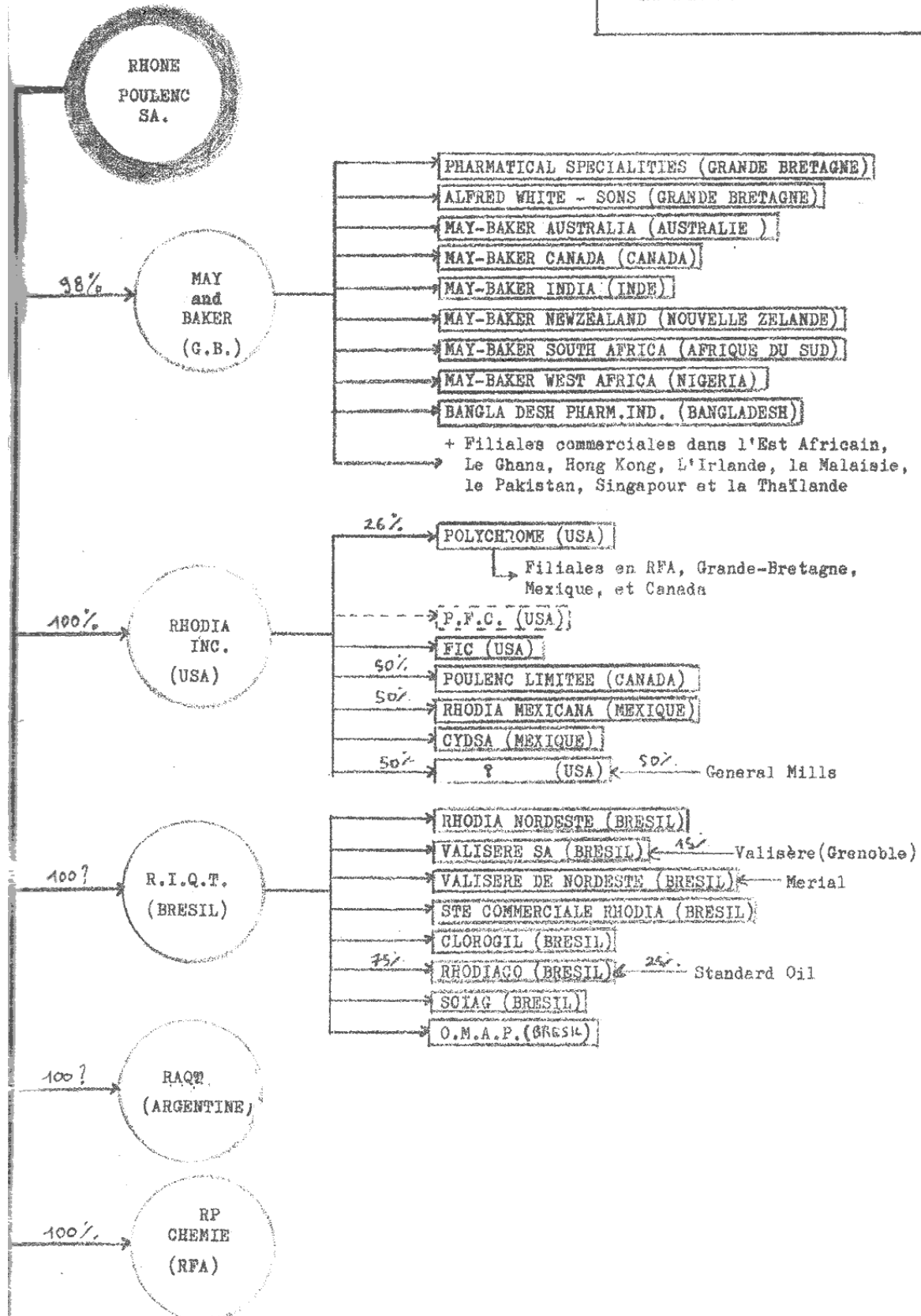
SOCIETES	ETABLISSEMENTS (départ. ou Pays)	FABRICATIONS	PRODUCTION	EFFECTIFS 74
	ALBI (81)	Viscose, crin poly- amide		460
		Rayonne textile	3 880 Ten 73	
	SEDAN (08)	Non tissés BIDIM	2 600 Ten 73	
CHAVANOZ SA. fusion en 1971 de 8 sociétés de transformation	CHAVANOZ (38) HIERES sur AMBY (38) BELMONT (38) SAULCE s. Rhône (26) MONTELMAR (26) AUBENAS (07) LAVILLEDIEU (07) LE MONASTIER (43) ARCHES (88) LUXEUIL Les Bains (70) VAL D'ARJOL (88)	Moulinage Transformation		3 600(?) 216 285 329 178 116 178
SYNCEL		Commercialisation des produits de CHAVANOZ		
ELASTOVER	LA VOULTE (07)	Cablés de verre pour pneumatiques		
GODDE BEDIN	TARARE (69) MULHOUSE (68) LILLE (59)	Voiles et rideaux Teinture		1 067
TISSAGE DE BOURTZWILLER				
VOILAZUR	TARARE ?			

SOCIETES	ETABLISSEMENTS (départements ou Pays)	FABRICATIONS	PRODUCTION	EFFECTIFS 74
BEL AIR GARDINEN ABG HEIMTEXTILIEN AGB LTD B.I. INDUSTRIES BM QUEBEC	RFA RFA GRANDE BRETAGNE USA CANADA			
SODETAL	PARIS (75) TRONVILLE (55)	Cablés métalliques pour le renforce- ment des pneumatiques		800
STEEL CORDS LTD	GRANDE BRETAGNE	Fils et cordes métalliques		
INDEFIL	SELESTAT (67)			
J. LEONARD				
LEONARD FASHION				
SEROFIM		Fibres de carbone non-tissés		
FILATURES de FOURMIES	FOURMIES (59)	Filature		
SCOFAD BAYARD SA (?) GUICHER et COSTE FORELY (deviennent en 74 : Sté NOUVELLE BAYARD) MANIGLIER ADRIEN et Fils	VILLEURBANNE(69) St CHAMOND (42)	Holding Habillement Vêtements BAYARD	1 110 pièces /jour	900

SOCIETES	ETABLISSEMENTS (départ. ou Pays)	FABRICATIONS	PRODUCTION	EFFECTIFS 74
SIPARTEX SA DMC TEXUNION		Holding		
VENTEX	PARIS	Comptoir de vente (bonneterie-text.)		
DEUTSCH RHODIACETA	RFA FREIBURG im BREISGAU ROTTWEIL am NECKAR	Acétate Nylon polyester		3 500
Sté de la VISCOSE SUISSE	SUISSE EMMENBRUCKE WIDNAU	Nylon 6/6 Fil texturé pour tapis Fil polyester Tersuisse		3 800
BORAS	SUEDE			
STECKBORN KUNSTEIDG AG.	STECKBORN(CH)	Fil pour pneumat.		
BROCKLE HURST YARD LTD	CARDIFF (GB)	Apprêt et Teinture de fils texturés		
RHODIA HANDELSGE- SELLSHAFT	AUTRICHE			
TEINTURIA SA	BELGIQUE			
SODIPAS	BRUXELLES (Belg)			

SOCIETES	ETABLISSEMENTS (Départ. ou Pays)	FABRICATIONS	PRODUCTION	EFFECTIFS 74
SAFA	BARCELONES (Esp.) (BLANES) SAN JULIAN de RAMIS (Esp.) (Gerone)	Rayonne, fibrane, polynosique, poly- ester Nylon 6/6	20 000 T/an	2 500
NYLON DE ESPANA	ESPAGNE			
SOCITAS	COTE D'IVOIRE			
SIBROTEX	MAROC			
RHODIA HELLAS	GRECE			
SOFIRODIA	ITALIE			
SYNTECAM	CAMEROUN			
RHODIA ASIA	HONG KONG	Commerce des prod. text. et chimiques du Groupe dans 16 pays d'Asie		
THAI MELON POLY- ESTER	BANGKOK (THAILANDE)	Fibre <u>polyester</u> Fil	18 000 T/An 7 000 T/an	
PHILLIPS FIBER Corp.	USA			
RIQT	3 usines au Brésil	Rayonne, fibrane, acétate, nylon, polyester, BIDIM, acrilique		6 000
RAQT	Une usine en Argentine	Acétate, polyester		600

GRANDES FILIALES ETRANGERES

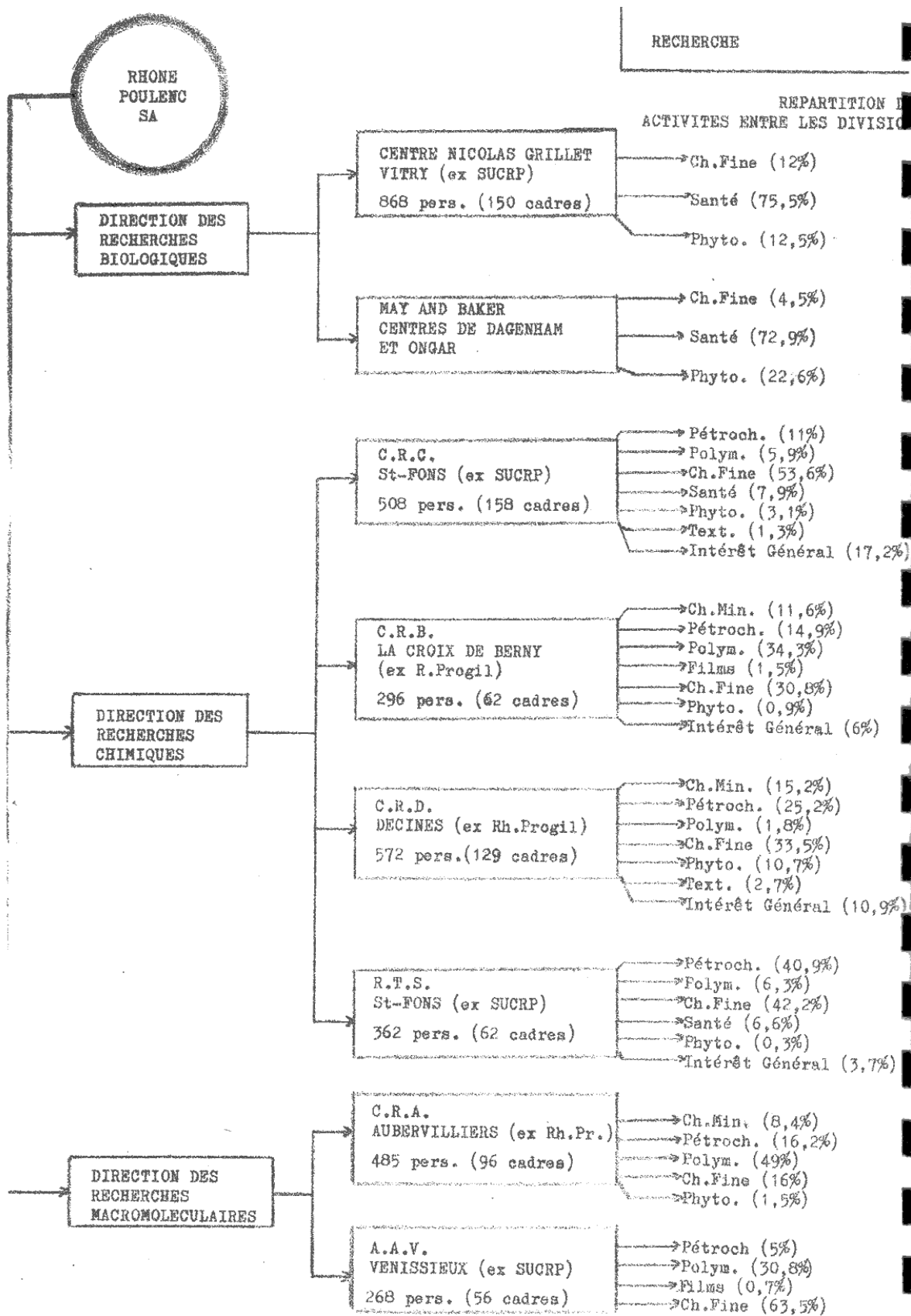


SOCIETES	ETABLISSEMENTS (départ. ou pays)	FABRICATIONS	PRODUCTION	EFFECTIFS 74
MAY AND BAKER	DAGENHAM (GRANDE BRETAGNE)	Siège Produits pharmaceutiques Hydroquinone		8 000 (Groupe) 4 000
	NORWICH (GRANDE BRETAGNE)	Prod. pharmaceutiques Phytosanitaires Alim. du bétail		900
PHARMATICAL SPECIALITIES	GRANDE BRETAGNE	Produits pharmaceutiques		
~~WHITE~~ ALFRED SONS	GRANDE BRETAGNE			
MAY-BAKER AUSTRALIA	MELBOURNE (AUSTRALIE) (West Footscray)			
MAY-BAKER CANADA				
MAY-BAKER INDIA	WORLI-BOMBAY (INDE)			1 800
	BRANDUP BOMBAY (INDE)			
MAY-BAKER NEW ZEALAND	WELLINGTON (N.Z)			
MAY-BAKER SOUTH AFRICA	PORT ELIZABETH (AFRIQUE DU SUD)			
MAY-BAKER WEST AFRICA	(NIGERIA)			
BANGLA DESH PHARM. IND.	DACCA (BANGLADESH)			
+ Filiales commerciales dans l'Est Africain	(NEIROBI)			
Le Ghana, Hong Kong, l'Irlande, la Malaisie, le Pakistan, Singapour et la Thaïlande.				

SOCIETES	ETABLISSEMENTS (départ. ou pays)	FABRICATIONS	PRODUCTION	EFFECTIFS 74
RHODIA INC	USA FREEPORT (TEXAS) HOUSTON (TEXAS) PORTLAND (OREGON) NEW BRUNSWICK (New Jersey) LAKEWOOD (New Jersey) St JOSEPH (Missouri) PARSIPPANY (New Jersey) ASHLAND (Oyo)	Plastiques (PVC) et prod. pour vita- mines, parfums et déter- gents Résine vinylique chlorée Phytosanitaires Chimie fine Silicones Phytosanitaires Labo. de parfume- rie-cosmétique Centre de recherche (alimentation et santé animale)		860
POLYCHROME SA Filiales en RFA, GRANDE BRETAGNE, MEXIQUE, CANADA	YANKERS (USA) (New York) + 6 autre usines	Plaques offset pour tirages longue durée		
P.F.C.	USA			
F.I.C.	USA			
POULENC LIMITEE	MONTREAL (CANADA)	Prod. pharmaceu- tiques		174 en 72
RHODIA MEXICANA	MEXICO (MEXIQUE)	Prod. phytosanitari- es Prod. pharmaceut.		197 en 72
CYDSA	MEXIQUE			

SOCIETES	ETABLISSEMENTS (départ.ou pays)	FABRICATIONS	PRODUCTION	EFFECTIFS 74
?	IOWA (USA)	Polysaccharide Gommes à hautes résistances(bio- polymère)	Démarrage 1977	
R.I.Q.T. Rhodia Industrias Quimicas e Texteis	BRESIL SANTO ANDRE (Sao Paulo) 2 unités PAULINA (Sao Paulo) SAO JOSE DOS CAMPOS (Sao Paulo) CUBATAO (Sao Paulo) CABO (Récife) CAJATI (Sao Paulo)	Textile (confection dames) Prod.pharmaceut. " vétérinaires aérosols et cos- métiques Phénol Emulsions vinyli- ques, matières premières pour nylon et dérivés acétiques Textile Prod.pour le trai- tement du bois Acrylonitrile en liaison avec Petroquisa(Etat) et Fisiba Traitement du plâtre (projet)	 50 000T/an	14 500
RHODIA NORDESTE	BRESIL	Pharmacie Polyester		
VALISERE SA	BRESIL	Habillement prêt à porter	30% du marché brésilien du vêtement de nuit	
VALISERE DE NORDESTE	BRESIL	Habillement prêt à porter		
INSTIT.VETER. RHODIA MERIEUX	PAULINIA (Sao Paulo)	Vaccins, prod. vétérinaires pour la préser- vation du bétail		

SOCIETES	ETABLISSEMENTS (départ.ou pays)	FABRICATIONS	PRODUCTION	EFFECTIFS 74
Sté COMMERCIALE RHODIA		Echanges du groupe avec l'extérieur		
CLOROGIL	BRESIL	Dérivés chlorés	(en cours d'installation)	
RHODIACO	BRESIL	Acide téréphtali- que pur pour poly- ester	(en cours d'ins- tallation)	
SCIAG Sté commerciale et industrielle des produits en plâtre	BRESIL	Parois de sépara- tion ignifugées	(en cours d'ins- tallation)	
OMAP Organi ation Marcos Alfredo Pochon		Assurances		
R.A.Q.T.	ARGENTINE	Prod.pharmaceut.		1 240 en 72
	BARADERO	Fibres artificiel- les		
	QUILMES	Butanol/isobutanol		
RP CHEMIE	FRANCFORT (RFA)	Commerc.des prod. des divisions .pétrochimie .chimie fine .ch.minérale .films .polymères et d'une partie des divisions textile et phytosanitaire		



LES AUTRES UNITES DE RECHERCHE SONT VENTILEES ENTRE LES DIVISIONS SELON LEURS
USINES DE RATTACHEMENT :

CHIMIE MINERALE

C.R. et labo de : GESA, THANN ET MULHOUSE, SIFRANCE (Collonges)
RPI (Rouen, La Madeleine, les Roches de Condrieu)

PETROCHIMIE

C.R. et labo de : PBU, TOLOCHIMIE, NAPHTACHIMIE, RPI (Saint-Auban,
Chauny, Pont de Claix)

POLYMERES

C.R. et labo de : NAPHTACHIMIE, RPI (Saint-Fons, Ribecourt, Chauny
Saint-Auban)

FILMS

C.R. et labo de : SEP, LA CELLOPHANE (Saint-Maurice, Arques, Bezon
~~Mantes~~, Aubervilliers, Créteil)

CHIMIE FINE

C.R. et labo de : OROGIL, SOPROSOIE, LAUTIER, SPEC, DRTN VITRY,
RTAS SILICONES, RPI (Melle, Salindre, La Rochelle
Persan, Saint-Fons)

SANTE

C.R. et labo de : SPECIA, THERAPLIX, A.MARINIER, R.BELLON,
INST.MERIEUX et filiales internationales

PHYTOSANITAIRE

C.R. et labo de : PEPRO (La Dargoire), ELBOEUF (laboratoire de fo
mulation), EMERAINVILLE, CHIPMAN, R.I.Q.T.

TEXTILE

C.R. et labo de : RPT (Vaise, Vénissieux et usines), SVS, R.I.Q.T
DRAG, SAFA

Le secteur recherche de RP est actuellement en pleine mutation, le groupe cherchant d'une part à "rationaliser" ses investissements dans ce domaine (fermeture des laboratoires de recherche de Théraplix à Montrouge, de Spécia à Maison Alfort et d'Adrian Marinier avec mutation de 130/140 personnes à la Croix de Bernes, mutation entre les divers centres et services de **recherche**, concentration à Décines des services de génie chimique du CRD, CRC et RTS, concentration des services pilotes à Saint-Fons, etc,...), d'autre part à utiliser le plus possible les finances publiques comme le montre en particulier le récent accord avec le CNRS.

Annexe 8 : L'état du secteur textile de Rhône-Poulenc

Cet état est paru dans la publication « Rhône-Poulenc Actualités » du 31 janvier 1978, soit un mois après l'annonce du Plan Textile.

Le secteur textile de Rhône-Poulenc en 1977			
	Nombre d'usines	Effectifs (effectifs à charge, sans les personnes détachées)	Chiffres de production de 1976 (en tonnes)
France :			
<u>Sociétés productrices</u>			
RPT	14	13 171	246 000
Sodetal	1	710	8 850
<u>Sociétés de transformation</u>			
Chavanoz	10 (ateliers)	1 827	12 860
Godde-Bedin	4	981 (au 30/11/1977)	1 746
Sous-total	19 (+10 ateliers)	15 979	269 456
Etranger :			
<u>Sociétés productrices</u>			
Europe :			
DRAG (RFA)	2	2 587	45 000
SVS (Suisse)	5	4 330	52 000
SAFA (Espagne)	2	2 514	39 000
Amérique du Sud :			
RIQT TX (Brésil)	5	8 600	115 000
RAQT TX (Argentine)	1	600	2 300
Total	34 (+ 10 ateliers)	34 610	522 756

Annexe 9 : Le secteur textile de Rhône-Poulenc

Un document de RP, émis par la « Direction Communication Interne », de juin 1986, fait état de ses usines textiles dans la région lyonnaise. Il permet de suivre l'évolution de ce secteur neuf ans après la mise en place du Plan Textile.

1 L'usine de Valence

Origine : l'usine fut implantée en 1955 sous le nom de Société Valentinoise d'Applications Textiles par la société Organico, filiale de Péchiney, pour produire le fil polyamide 11 Rilsan. Reprise en 1968 par le CTA, elle fait partie depuis 1981 de la société RP Fibres.

Superficie : elle est installée en bordure de la N7 à 4km du centre de Valence, sur un terrain de 17 ha dont 50 000 m² sont bâtis.

Effectifs : fin février 1986, l'usine comptait 949 personnes, dont 23 cadres, 219 TAM, 707 employés/ouvriers.

Activités : l'usine a deux productions indépendantes :

La fibre Nylon, pour les tapis et emplois textiles, tissus techniques

Le fil polyester (tergal) directement ou après texturation, pour tissage (voile, doublure, soierie, lingerie, ameublement), bonneterie et fils à coudre

2 Le Centre technique de Vénissieux

Origine : le centre (CTV) est implanté sur le site d'une ancienne usine de production de fil acétate (Tubize) dans la banlieue sud de Lyon. Ce site a accueilli pendant plusieurs années une partie des services centraux de RPT. La partie sud a été vendue en 1981 et forme aujourd'hui le « Centre d'activités du Moulin à Vent » Le CTV fait partie de l'établissement Lyon-Vénissieux de RP Fibres.

Superficie : 6 ha

Effectifs : fin février 1986, on comptait 230 personnes, dont 49 cadres, 168 TAM, 13 employés/ouvriers.

Activités : le centre technique est un établissement qui, sous l'autorité de la Direction Technique de RPF regroupe les activités suivantes :

Recherche et développement : développement technologique, développement textile, recherche appliquée ;

Assistance technique clientèle ;

3 L'usine de Grenoble Cellatex

Origine : l'usine est située sur la commune de Grenoble ; elle a été construite en 1925-1926.

Superficie : les bâtiments industriels sont implantés sur un terrain de 23,5 ha.

Effectifs : fin février 1986, il y avait 527 personnes dont 12 cadres, 107 TAM, 408 employés/ouvriers.

Activités : en 1984, la production fut de 4 300 tonnes de rayonne, viscose et titres fins. Les applications : doublures, crêpes, tissus de velours, tissus d'ameublement, robes, tresses, rubans, articles de bonneterie, fils à tricoter.

4 L'usine de La Voulte-Souvoutri (Ardèche)

Origine : A l'arrêt de l'usine de rayonne industrielle, en juillet 1981, il a été décidé de maintenir sur le site une unité RP et le choix s'est porté sur la partie aval, celle de transformation de fils industriels. En 1983, naissance de SOVOUTRI, société vouldaine de transformés industriels, filiale à 100% de RPT, en location-gérance. Cette société est spécialisée dans la transformation de fils industriels textiles variés, destinés à entrer comme renforts dans des articles à base de caoutchouc tels que les tuyaux, les courroies, les joints, les pneumatiques...

Superficie : 50 000 m² dont 16 000 construits

Effectifs : fin février, 51 personnes, dont 2 cadres, 11 TAM et 38 employés/ouvriers

Production : transformation de fils en assemblés ou câblés qui sont ensuite adhésés dans une solution de latex ; ou tissage de nappes et adhésage ; câbles à traction.

5 Les Ateliers de Précision du Moulin à Vent, à Vénissieux (APMV)

Origine : le CTA et Rhodiaceta avaient chacune leurs productions propres de fabrication de filières, en alliage de métaux précieux pour le CTA, en acier inoxydable pour Rhodiaceta. En 1972, ces services ont été regroupés à Gorge-de-Loup puis en 1978 au Centre technique de Vénissieux. En 1981 fut créée la société APMV filiale de RP Fibres.

Superficie : 1 500 m²

Effectifs : 27 personnes, dont 1 cadre, 16 TAM et 10 ouvriers

Fabrication : filières textiles , buses textiles diverses, diaphragme.

6 Chavanoz SA

Origine : « Moulinage et Retorderie de Chavanoz », société fondée en décembre 1919 ; en 1971 6 sociétés furent regroupées et prirent le nom de Chavanoz SA

(Franco Européenne de Transformations textiles ; Moulinage Nouvelle Europe ; Société textile de l'Alma ; Etablissements Gamma et Société lorraine de préparation textile ; Isère-Nord ; Moulinage de Saint-Bauzille).

Superficie : le siège social occupe 554 m² à Lyon, 60 avenue Leclerc 7^{ème}.

Effectifs : 528, dont :

	Cadres	ETAM	Ouvriers	Total
Siège	12	30	17	59
Saulce	-	21	117	138
Montélimar	2	18	84	104
Lavilledieu	1	12	55	68
Aubenas	-	20	93	113
Le Monastier	1	3	42	46
Total	16	104	408	528

Productions :

Saulce : moulinage classique et fantaisie 1 093 tonnes ;

Montélimar : texturation et moulinage classique double torsion 2 128 tonnes ;

Lavilledieu : moulinage fantaisie et bobinage rayonne 890 tonnes ;

Aubenas : teinture en fils de mousse nylon et fils fantaisie 1 535 tonnes ;

Le Monastier : moulinage fantaisie 475 tonnes.

7 La direction générale du secteur Textile, et le siège de la Division Textile France

Tour du Crédit Lyonnais, à Lyon, 129 rue Servient

8 Saint-Fons Belle-Etoile

Origine : l'usine a été créée en 1952, à l'emplacement d'une ancienne poudrerie, sur les communes de St-Fons et de Feyzin, entre le Rhône et l'autoroute A7, au sud de Lyon.

Superficie : 65 ha d'un seul tenant, dont 40 ha affectés à l'exploitation.

Effectifs : à la fin février 1986, 1 348 personnes, dont 59 cadres, 393 TAM, 896 employés/ouvriers

Productions :

Intermédiaires textiles : pour le nylon (HMD brute et dure, sel nylon dit sel N) et pour le tergal (DMT/H)

Polymères : polyamide, polyester, plastiques techniques, polymères thermostables

Applications :

les polymères polyamides et polyesters sont destinés à la fabrication de textiles synthétiques, pour fils et fibres ;

les granulés polyamides et polyester pour usages industriels (industrie automobile, électro-technique, briquets...) ;

granulés thermostables pour usage dans les domaines de l'aérospatiale, aéronautique-informatique ;

retraitement des déchets en polyester récupérés dans les usines du Groupe.

Depuis septembre 1985, est installé le Centre Lyonnais des Plastiques Techniques (CLYPT) dont l'activité est consacrée à la recherche et au développement des produits de la gamme du département « Plastiques Techniques »

Annexe 10 : Vaise : Plan de la zone d'étude



SIGLES

AMF : accord multifibres

CCT : Comité Central Textile

CIASI : comité interministériel pour l'aménagement des structures industrielles

CIRI : comité interministériel de restructuration industrielle

CNG : centre Nicolas Grillet

CTA : Comptoir des textiles artificiels

ICI : Imperial Chimical Industries

IAURIF : Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région Ile- de- France

IAURP : Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région parisienne

PLU : plan local d'urbanisme

PSG : Péchiney-Saint-Gobain

PUK : Péchiney-Ugine-Kuhlmann

Rayonne TO : rayonne textile ordinaire

Rayonne HT : rayonne haute ténacité

RP : Rhône-Poulenc

RPT : Rhône-Poulenc-Textile

SCUR : Société chimique des usines du Rhône

SDAU : schéma d'aménagement et d'urbanisme

SOPRAN : Société pour la recherche d'activités nouvelles

SUCRP : Société des usines chimiques Rhône-Poulenc

SVAT : Société valentinoise d'applications textiles

TASE : Textiles artificiels du sud-est

TEO : tronçon est-ouest de la voie périphérique autour de Lyon

UCB : Union chimique belge

ZAC : zone d'aménagement concerté

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Chiffre d'affaires de la SCUR.....	30
Tableau 2 : Le compte « créditeurs divers » de la Rhodiaceta.....	52
Tableau 3 : Vente de fil et fibre : rayonne et fibranne	63
Tableau 4 : Evolution des ventes.....	63
Tableau 5 : Coûts de production en 1939.....	64
Tableau 6 : Chiffre d'affaires de la SUCRP de 1939 à 1944.....	71
Tableau 7 : Production textile de 1939 à 1944	72
Tableau 8 : Les investissements de la Rhodiaceta de 1939 à 1945.....	74
Tableau 9 : Le capital de la Rhodiaceta	77
Tableau 10 : Les principaux dirigeants de la SUCRP de 1915 à 1961, ...	79
Tableau 11 : Les usines de la SUCRP de 1951 à 1961	84
Tableau 12 : Les principales sociétés chimiques de la Société des Usines Chimiques Rhône-Poulenc.....	88
Tableau 13 : Le chiffre d'affaires de la SUCRP et de la Rhodiaceta	89
Tableau 14 : Part du prix de revient sur le prix de vente du tergal.....	97
Tableau 15 : Répartition des ventes de la Rhodiaceta	97
Tableau 16 : Production des usines de la Rhodiaceta en France (en 1955 et 1956)	98
Tableau 17 : Evolution des effectifs de la Rhodiaceta depuis 1939.....	100
Tableau 18 : Les dirigeants de la Rhodiaceta de 1937 à 1962.....	105
Tableau 19 : Production et effectifs de la DRAG : 1951 à 1961	109
Tableau 20 : Production des usines italiennes de la Rhodiaceta.....	110
Tableau 21 : Effectifs employés au Brésil.....	111
Tableau 22 : Chiffre d'affaires des sociétés textiles.....	112
Tableau 23 : Les dirigeants de Rhodiaceta de 1963 à 1977.....	130
Tableau 24 : Evolution du chiffre d'affaires de Rhodiaceta : 1951-1967.....	136
Tableau 25 : Chiffre d'affaires des six sociétés textiles	137
Tableau 26 : Les effectifs de Rhodiaceta.....	137
Tableau 27 : Effectifs des usines Rhodiaceta.....	138
Tableau 28 : Les sociétés faisant partie de la Division textile.....	150
Tableau 29 : Evolution du chiffre d'affaires en France.....	152
Tableau 30 : Taux de bénéfices des sociétés.....	161
Tableau 31 : Les niveaux d'endettement.....	161
Tableau 32 : Composition du groupe Rhône-Poulenc en France	163
Tableau 33 : Evolution du chiffre d'affaires de Rhône-Poulenc-Textile	167
Tableau 34 : Résultats d'exploitation de RPT de 1962 à 1980	168
Tableau 35 : Production de Rhône-Poulenc-Textile de 1970 à 1978	169
Tableau 36 : Production de textiles chimiques en France et dans la CEE	169
Tableau 37 : Les effectifs de RPT de 1970 à 1981.....	172
Tableau 38 : Montant des investissements accordés à la Division textile	177
Tableau 39 : Evaluation de la diminution des effectifs, selon les sites	191
Tableau 40 : Répartition des effectifs de RPT au 31/12/1976	195
Tableau 41 : Répartition du chiffre d'affaires par produit	196
Tableau 42 : Parts de marché détenues par RPT en 1976.....	196

Tableau 43 : Rhône-Poulenc-Textile : situation comparée en 1970 et 1976	197
Tableau 44 : Productivité globale du personnel comparée chez RPT	198
Tableau 45 : Capacités des principaux producteurs européens en 1976	204
Tableau 46 : Principaux producteurs de fil polyamide textile	209
Tableau 47 : Ventes de fil polyamide textile de la division en 1976.....	210
Tableau 48 : Sites de production de fil polyamide de la division textile	210
Tableau 49 : Objectifs 1981 de production de fil polyamide textile de RPT	210
Tableau 50 : Producteurs de l'Europe de l'ouest de fil polyamide tapis en 1977	211
Tableau 51 : Producteurs de fibre polyamide en Europe de l'ouest, en 1977	212
Tableau 52 : Les sites de production de fil polyester textile de la division	213
Tableau 53 : Producteurs, en 1977, de fil polyester textile en Europe de l'ouest ...	213
Tableau 54 : Producteurs, en 1977, de fil polyester industriel en Europe.....	214
Tableau 55 : Producteurs, en 1977, de fibre polyester en Europe de l'ouest	215
Tableau 56 : Conclusions de l'étude de janvier 1977 pour l'horizon 1981	216
Tableau 57 : Investissements à réaliser d'ici 1981 à RPT pour les polyamides	217
Tableau 58 : Besoins en Investissements et fonds de roulement cumulés.....	218
Tableau 59 : Répartition des productions de RPT en 1981	219
Tableau 60 : Estimation des effectifs de RPT en 1981	220
Tableau 61 : Production de la division textile en 1981.....	220
Tableau 62 : Prévisions de ventes de RPT, en 1981, en Europe de l'ouest	222
Tableau 63 : Investissements prévus de 1977 à 1981 Comparaison avec les prévisions de janvier	222
Tableau 64 : Evolution des effectifs de RPT de 1976 à 1981	223
Tableau 65 : Bilan économique comparé	226
Tableau 66 : Evaluation financière des deux solutions (1).....	226
Tableau 67 : Comparaison entre les objectifs de ventes en 1981	228
Tableau 68 : Objectifs de vente en 1981 des sociétés d'Europe de l'ouest.....	229
Tableau 69 : Investissements stratégiques prévus d'ici 1981	230
Tableau 70 : Investissements stratégiques et de maintien	231
Tableau 71 : Résultats d'exploitation à l'horizon 1981.....	231
Tableau 72 : Variation des effectifs de RPT entre 1976 et 1981	232
Tableau 73 : Evolution des sites de production de RPT : 1976-1981	233
Tableau 74 : Evolution des effectifs de RPT : 1970-1981.....	239
Tableau 75 : Bilans de RPT de 1975 à 1980	241
Tableau 76 : Emplois/ Ressources	247
Tableau 77 : Vaise en 1983 : état de l'occupation du sol de la zone d'étude	258
Tableau 78 : Répartition de la population active résidente	265
Tableau 79 : La part de la zone d'étude qui a changé d'affectation.....	267
Tableau 80 : Evolution de l'occupation du sol de 1983 à 2006.....	267
Tableau 81 : Fonction d'origine des terrains qui ont changé d'affectation	269
Tableau 82 : Evolution des surfaces industrielles de 1983 à 2006	280
Tableau 83 : Les emplois dans le 9 ^{ème} arrondissement de Lyon : 1976-2003	283
Tableau 84 : Les emplois dans le 9 ^{ème} arrondissement de Lyon :	286
Tableau 85 : Les espaces industriels de 1983 qui ont changé de vocation	288
Tableau 86 : Etat d'occupation en 1983 des terrains utilisés.....	294

Tableau 87 : Les bureaux en 2006 : origine de leurs terrains.....	298
Tableau 88 : Part respective de chacun des opérateurs	301
Tableau 89 : Production et effectifs industriels 1973-1980	308
Tableau 90: Population active occupée dans l'industrie	308
Tableau 91 : Population active occupée dans l'industrie	309
Tableau 92 : Taux de croissance annuel moyen	311
Tableau 93 : Classement des 9 principaux pays exportateurs en 1965	312
Tableau 94 : Origine des importations en France de textiles chimiques,.....	327
Tableau 95 : Evolution de la part des importations dans la consommation française de textiles chimiques : 1970-1975	328
Tableau 96 : Evolution de la balance commerciale française	328
Tableau 97 : Production de textiles chimiques en 1975 de la France, la RFA.....	331
Tableau 98 : Production de textiles chimiques en 1960 de la France, la RFA et l'Italie	332
Tableau 99 : Production de textiles artificiels en France, RFA, ...	332
Tableau 100 : Production de textiles synthétiques en France, RFA	333
Tableau 101 : Evolution des effectifs de la Division textile de RP	346

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Rhodiaceta : Bénéfices ou pertes de Rhodiaceta de 1950 à 1968 ..	134
Graphique 2 : Part des bénéfices de Rhodiaceta reversée aux actionnaires	135
Graphique 3 : Rhodiaceta : Chiffre d'affaires de 1951 à 1967	135
Graphique 4 : Rhodiaceta : Investissements de 1950 à 1961	141
Graphique 5 : RPT : chiffre d'affaires de 1962 à 1979.....	166
Graphique 6 : Résultats d'exploitation : 1958 à 1980	167
Graphique 7 : RPT : montant des investissements réalisés de 1970 à 1975.....	178
Graphique 8 : RPT : Production de fils synthétiques de 1962 à 1972	334
Graphique 9 : RPT : Production de fibres synthétiques de 1962 à 1972	335
Graphique 10 : RPT : Production en 1971 et en 1988 (M. Laferrère)	345
Graphique 11: Effectifs de Rhône-Poulenc-Textile de 1971 à 1992	346

LISTE DES PLANS

Plan 1 : Usine de filature d'acétate de Roussillon (zone hachurée) (A. Héraud)	39
Plan 2 : Filature de bas en haut (A. Héraud)	41
Plan 3 : Filature de haut en bas à cellule courte (A. Héraud)	42
Plan 4 : L'usine d'acétate du Péage (zone hachurée) (A. Héraud)	44
Plan 5 : Usine de filature d'acétate de Lyon Vaise (zone hachurée) (A. Héraud)	47
Plan 6 : L'usine nylon de Lyon Vaise (zone hachurée) (A. Héraud)	61
Plan 7 : Le centre de Gorge de Loup (zone B) (A. Héraud)	93
Plan 8 : Usine de Besançon (A. Héraud)	96

LISTE DES CARTES

Carte 1 : Terrains occupés par la Rhodiaceta en 1957 (A.Héraud)	94
Carte 2 : Vaise : Situation de la zone d'étude	253
Carte 3 : Parcelles modifiées entre 1983 et 2006.....	256
Carte 4 : L'occupation du sol en 1983	260
Carte 5 : Vaise : Industrie et bureaux en 1983	262
Carte 6 : L'industrie à Vaise en 1983.....	263
Carte 7: L'occupation du sol en 2006	268
Carte 8 : Parcelles changeant de fonction entre 1983 et 2006	270
Carte 9 : Fonction d'origine des parcelles en ayant changé	271
Carte 10 : Vaise : Les nouveaux moyens de transport	274
Carte 11 : Les ZAC de l'Industrie.....	279
Carte 12 : Evolution de l'Industrie de 1983 à 2006	281
Carte 13 : Origine des surfaces industrielles en 2006	282
Carte 14 : L'industrie en 2006.....	284
Carte 15 : Vaise : industrie et bureaux en 2006.....	287
Carte 16 : Fonction en 2006 des parcelles industrielles	291
Carte 17 : PLU 2006 : zonage UI.....	292
Carte 18 : Origine de l'habitat collectif en 2006	295
Carte 19 : Surfaces occupées par les bureaux en 2006.....	297

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	3
AVANT-PROPOS	5
SOMMAIRE	7
PRESENTATION DE L'ETUDE	9
1. Le contexte	9
2. Les questions posées	10
3. La méthodologie employée	11
4. Le plan de l'étude	13
CHAPITRE I HISTORIQUE DE LA SOCIETE RHODIACETA ET DE SES SOCIETES FONDATRICES, LA SOCIETE CHIMIQUE DES USINES DU RHONE ET LE COMPTOIR DES TEXTILES ARTIFICIELS, DE L'ORIGINE A 1939. DU NEGOCE A L'INDUSTRIALISATION.....	17
1. Naissance d'une société chimique à Lyon : la Société chimique des usines du Rhône (SCUR), une entreprise innovante 1801- 1905.....	17
2. 1903-1920 : la SCUR s'industrialise	19
2.1. La SCUR participe à l'effort de guerre.....	20
2.2. L'immédiat après-guerre : la reconversion à l'économie normale	21
3. 1920-1929 Le développement de la SCUR : de la création de la Rhodiaceta à la fusion avec les Etablissements Poulenc Frères.....	22
3.1. Création de la Rhodiaceta, filiale textile de la SCUR, en avril 1922	23
3.1.1. L'invention de la viscose et du fil acétate	24
3.1.2. Pourquoi la SCUR s'adresse-t-elle aux dirigeants du CTA ?	25
3.1.3. La conclusion d'un accord	27
3.2. Fusion de la Société Chimique des Usines du Rhône et des Etablissements Poulenc Frères : création de la Société des Usines Chimiques Rhône-Poulenc(SUCRP)	28
3.2.1. Les débuts de la société Poulenc.....	28
3.2.2. Les Etablissements Poulenc pendant la guerre	29
3.2.3. Les Poulenc, de 1920 à la fusion avec la Société chimique des usines du Rhône.....	30
4. Rhône-Poulenc : de 1928 à la guerre	33
4.1. La société Rhône-Poulenc fait face à la crise des années 30.....	33
4.2. La Rhodiaceta, de sa création à la guerre de 1939.....	37
4.2.1. La première usine Rhodiaceta de filature de l'acétate à Roussillon	38
4.2.2. Création de l'usine d'acétate au Péage de Roussillon	43
4.2.3. Création de l'usine de filature d'acétate de Lyon-Vaise.....	45

4.2.4. La Rhodiaceta pratique une politique de logement de son personnel.....	50
4.2.5. Les résultats financiers de la société Rhodiaceta.....	51
4.2.6. Les implantations à l'étranger.....	52
4.2.7. Les premières négociations avec la Société Du Pont de Nemours pour l'achat du brevet du nylon. Création de l'usine Nylon de Lyon-Vaise.....	57
4.2.8. La réussite de la société Rhodiaceta dans les années 1930.	62
5. Conclusion : la SUCRP et la Rhodiaceta de 1922 à 1938, émergence d'un groupe chimique de rayonnement international.....	65
Notes	67
 CHAPITRE II LA SOCIETE DES USINES CHIMIQUES RHONE-POULENC ET LA SOCIETE RHODIACETA DE 1939 A 1961 : LA GUERRE ET L'EXPANSION DES ANNEES 1945-1961	
71	
1. La SUCRP et la Rhodiaceta pendant la seconde guerre mondiale	71
2. Les années d'après-guerre de 1945 à 1950.....	76
3. 1950-1960 : la décennie de tous les succès industriels pour la SUCRP et la Rhodiaceta.....	78
3.1. Le développement continu de la SUCRP	78
3.1.1. La SUCRP Investit et développe ses laboratoires de recherches.....	80
3.1.2. De nouveaux lieux de production pour de nouvelles productions	83
3.1.3. Filiales et participations de la SUCRP en France et à l'étranger.....	85
3.2. La Rhodiaceta en plein essor : le succès du nylon.....	88
3.2.1. Les productions de la Rhodiaceta.....	89
3.2.2. Des investissements importants	101
3.2.3. Une politique d'œuvres sociales particulièrement active et généreuse.....	101
3.2.4. Les dirigeants : la cohabitation des hommes de la SUCRP et du CTA	104
3.2.5. Les filiales françaises.....	106
3.2.6. Les filiales étrangères.....	109
3.2.7. L'évolution du CTA dans les années 1950	112
4. Conclusion : Bilan de la situation de la société Rhodiaceta à la fin des années 1950.....	116
Notes	119
 CHAPITRE III 1960-1975 : EVOLUTION ET TRANSFORMATIONS DE LA SOCIETE CHIMIQUE DES USINES DU RHONE ET DE RHODIACETA - UNE CRISE TEXTILE NON RESOLUE.....	
123	
1. 1961 : les transformations juridiques de la SUCRP et de Rhodiaceta.	123
1.1. La SUCRP absorbe le CTA	123

1.1.1.	Les modalités de l'accord	124
1.1.2.	La part de Celtex absorbée par la SUCRP	125
1.1.3.	Les conséquences de la fusion.....	126
1.2.	Création de la holding Rhône-Poulenc SA	128
2.	La Rhodiaceta de 1962 à 1968.....	129
2.1.	Une nouvelle direction : le retrait de M.Bô et l'arrivée de W.Baumgartner	129
2.2.	Une réunification qui n'a pas lieu.....	130
2.3.	Une décennie de croissance exceptionnelle : 1953-1964	134
2.4.	Quelle stratégie de développement la direction de Rhodiaceta a-t-elle adoptée?	138
2.4.1.	Rhodiaceta continue à développer son potentiel de production	139
2.4.2.	La recherche n'est plus aussi créative	140
2.4.3.	Rhodiaceta a quelques développements à l'international, mais est en recul en Europe.....	142
2.4.4.	Rhodiaceta pratique l'intégration aval : une politique défensive	142
2.4.5.	Rhodiaceta et ses filiales étrangères	143
2.5.	La conjoncture se modifie brutalement : Rhodiaceta est atteinte par la crise textile des années 1965-1967	144
2.5.1.	Les grèves de 1967 et 1968	145
2.5.2.	Création de la Division textile.....	149
3.	1962-1970 : Rhône-Poulenc devient le premier groupe chimiste français	151
3.1.	1961- 1969 : le groupe Rhône-Poulenc poursuit sa croissance, mais de façon plus modérée	152
3.2.	Le secteur de la pharmacie se développe en France et dans le monde	153
3.3.	Une croissance continue de la chimie de 1961 à 1969	155
3.4.	La constitution du premier groupe chimique français : 1969-1972	156
3.4.1.	L'état des sociétés chimiques absorbées	160
3.4.2.	Rhône-Poulenc après les fusions de 1969-1970	161
3.4.3.	La nouvelle organisation du groupe	164
4.	La Division textile et Rhône-Poulenc-Textile de 1968 à 1975.....	166
4.1.	Des résultats économiques de plus en plus médiocres jusqu'en 1975, alarmants au-delà.....	166
4.2.	1970 à 1975 : une politique du personnel qui protège les salariés	171
4.3.	1973-1975 : les origines de la crise textile en Europe de l'ouest.....	173
4.4.	La stratégie industrielle adoptée par la direction de RPT de 1970 à 1975	175
4.4.1.	Le « Plan à cinq ans »	175
4.4.2.	Les actions menées de 1970 à 1975	177
4.4.3.	De nouvelles orientations sont annoncées à partir de 1972	180
4.5.	La direction de Rhône-Poulenc-Textile est renouvelée	181

5.	Conclusion.....	183
	Notes	184
CHAPITRE IV ET VIENT LE PLAN TEXTILE : 1976-1977-1981		189
1.	Rhône-Poulenc-Textile en 1976 : premières réflexions sur son avenir et bilan de sa situation	189
1.1.	Les premières études esquissant l'avenir de RPT.....	189
1.2.	La situation de Rhône-Poulenc-Textile à la fin de 1976 est périlleuse	194
1.3.	Le président de Rhône-Poulenc met en place une structure de réflexion sur l'avenir du textile	198
2.	La première étude textile : janvier 1977	201
2.1.	Le potentiel de l'industrie des textiles synthétiques en Europe de l'ouest	201
2.1.1.	L'évolution du marché européen des textiles synthétiques de 1976 à 1985.....	201
2.1.2.	La situation de l'industrie européenne et son évolution dans les 10 prochaines années	204
2.2.	Définition des stratégies spécifiques pour chacune des activités polyester et polyamides de RPT, et leurs implications.....	208
2.2.1.	Le fil polyamide textile	208
2.2.2.	Le fil polyamide Tapis	211
2.2.3.	Le fil polyamide industriel	211
2.2.4.	La fibre polyamide	212
2.2.5.	Le fil polyester textile	212
2.2.6.	Le fil polyester industriel	214
2.2.7.	La fibre polyester	214
2.3.	Consolidation des propositions avancées, au niveau de l'ensemble des activités de RPT et de la division textile en Europe de l'ouest.....	216
2.3.1.	Renforcer la position de RPT comme producteur	216
2.3.2.	Rétablir la rentabilité par amélioration du prix de revient	218
3.	Deuxième étude textile : les propositions du 21 février 1977.....	221
3.1.	Des prévisions commerciales en baisse, et l'abandon de la fabrication de fils industriels	221
3.2.	Des investissements moins ambitieux.....	222
3.3.	Des sites de production moins nombreux, des effectifs encore réduits	223
4.	Les propositions du 1 ^{er} avril 1977	224
4.1.	Une nouvelle réflexion sur la localisation de la production des fils industriels : Vaulx-en-Velin ou Emmenbrücke ?	224
4.2.	Les dernières prévisions de ventes et d'investissements du plan de restructuration de RPT pour 1981 sont revues à la baisse.....	228
4.3.	Une dernière évaluation des emplois revue à la baisse chez RPT : diminution prévue de 58% des emplois existant en 1976.....	232

5.	Le plan textile en décembre 1977: présentation et premières mesures d'application.....	234
5.1.	Une nouvelle direction pour RPT.....	234
5.2.	Les usines réparties en trois ensembles	234
5.3.	Le reclassement du personnel : des charges financières lourdes pour RPT	236
6.	Evolution de RPT de 1978 à 1982.....	239
7.	Conclusion.....	244
Notes		246

CHAPITRE V VAISE EN 1983, VAISE EN 2006 : UNE TRANSFORMATION RADICALE EN VINGT ANS. UNE DESINDUSTRIALISATION ACCELEREE..... 251

1.	Le quartier de Vaise : les limites de la zone d'étude, la méthode d'enquête.....	251
1.1.	Les limites de la zone d'étude	252
1.2.	Le contenu des relevés parcellaires	254
2.	Vaise en 1983 : une banlieue industrielle et ouvrière	257
2.1.	La situation géographique des industries sur le territoire de Vaise....	258
2.1.1.	Les quartiers investis par de grands établissements industriels, occupant de vastes terrains.....	259
2.1.2.	Les quartiers regroupant des établissements industriels qui s'étendent sur plusieurs hectares.	259
2.1.3.	Les quartiers constitués d'établissements industriels occupant 1 ha à 2 ha, mêlés au tissu urbain	261
2.1.4.	De petits îlots industriels.....	261
2.2.	La nature de l'industrie à Vaise	264
2.3.	La population du 9 ^{ème} arrondissement de Lyon : une population majoritairement ouvrière.....	264
2.4.	Une évolution déjà amorcée	265
3.	Vaise en 2006 : qu'est devenue l'industrie ?	266
3.1.	Une zone en transformation complète.....	266
3.2.	Le rôle des collectivités territoriales dans le devenir de Vaise.....	272
3.2.1.	De nouveaux moyens de transport sont mis en place	272
3.2.2.	Des investissements publics pour des équipements de proximité	273
3.2.3.	La conception, l'élaboration et le lancement de trois pôles de développement.....	275
3.2.4.	La mise en place d'opérations d'aménagement concerté d'envergure.....	276
3.2.5.	Deux grands aménagements sont encore au stade de projets.	278
3.3.	Une désindustrialisation de grande ampleur	280
3.3.1.	L'industrie à Vaise en 2006.....	283
3.3.1.1.	Quelle industrie subsiste à Vaise en 2006 ?	283

3.3.1.2.	Les surfaces industrielles en 1983 qui ont changé d'utilisation en 2006.....	288
3.3.1.3.	Quel avenir se profile-t-il pour les industries à Vaise ?	289
3.3.1.4.	Par quoi les terrains industriels sont-ils remplacés depuis vingt ans ?	293
	L'habitat.....	293
	Les bureaux	296
3.4.	Les acteurs et les logiques ayant impulsé les transformations de Vaise	298
3.4.1.	Les acteurs publics : l'Etat, le Grand Lyon et la Mairie du 9 ^{ème} arrondissement.....	298
3.4.2.	Un acteur privé intervient à Vaise à la même époque : Rhône-Poulenc-Textile	299
3.4.3.	Les logiques d'acteurs privés agissant à échelle plus modeste	300
4.	Conclusion.....	302
Notes		304

CHAPITRE VI CONTRIBUTION A UNE REFLEXION SUR LA DESINDUSTRIALISATION DE VAISE ET LE DESENGAGEMENT DU TEXTILE PAR RHONE-POULENC.. 307

1.	Le Plan Textile s'inscrit dans le contexte économique de la décennie 1974-1984 frappée en France par la désindustrialisation.	307
1.1.	L'ampleur du recul de l'industrie, venant après 20 ans de croissance	307
1.2.	Les « grands naufrages industriels » des années 1974-1984	314
1.3.	Les raisons du déclin relatif de l'industrie française de 1974 à 1984.	316
1.4.	La politique gouvernementale du redéploiement industriel, et de la protection des industries en péril : le rôle du Comité interministériel pour l'aménagement des structures industrielles (CIASI)	318
2.	La société RPT a-t-elle été une victime de la crise mondiale de 1974, et de ce fait acculée à mettre en place le Plan Textile, devenu inévitable ?	325
2.1.	RPT subit les effets de la crise	325
2.2.	RPT et les entreprises textiles européennes face à la crise	331
2.2.1.	Une production française qui a reculé dans les années 1960 par rapport à celle de ses concurrents européens.....	331
2.2.2.	Les causes du retard de RPT	335
2.3.	Un Plan Textile qui n'a pas rencontré d'opposition radicale	337
3.	Les conséquences du Plan Textile	339
3.1.	Des conséquences industrielles parfois irréversibles	340
3.2.	Des reconversions de sites décevantes	341
3.3.	Un coût économique très élevé	342
4.	A propos du Plan Textile, peut-on parler de restructuration, ou de désindustrialisation ?	343
4.1.	RPT : son évolution de 1978 à 1988	343

4.2.	Des critères pour définir la désindustrialisation	347
4.3.	Le Plan Textile, un exemple de désindustrialisation	348
5.	La désindustrialisation du quartier de Vaise de 1970 à 1985 s'inscrit dans une crise plus générale de l'industrie traditionnelle qui a affecté l'agglomération lyonnaise	349
6.	Conclusion.....	351
Notes		353
SYNTHESE ET DISCUSSION		357
1.	La défaillance de Rhône-Poulenc-Textile	357
1.1.	L'histoire de la société nous a enseigné que Rhodiaceta fut la première et la principale entreprise de textiles synthétiques en France jusqu'en 1960, ayant le monopole de la fabrication du nylon.....	357
1.2.	L'histoire nous a appris que l'avenir de Rhodiaceta s'est joué durant la décennie 1955-1965.....	358
1.3.	Durant la décennie 1965-1975, se prolonge la politique d'attentisme de la direction de Rhodiaceta. Période d'hésitation jusqu'à la défaillance de la société en 1975.	361
1.4.	Deux stratégies s'opposent au sein de la direction de Rhône- Poulenc	363
1.5.	Est-il possible de diriger un groupe industriel et de gérer son propre patrimoine industriel et financier, sans être confronté à des conflits d'intérêts ?.....	364
2.	La désindustrialisation du quartier de Vaise	364
BIBLIOGRAPHIE		371
ANNEXES		386
SIGLES		445
LISTE DES TABLEAUX		447
LISTE DES GRAPHIQUES.....		450
LISTE DES PLANS.....		450
LISTE DES CARTES		451