

Les Gillet de Lyon

Fortunes
d'une grande dynastie
industrielle
(1838-2015)

Hervé Joly



Le groupe Gillet a constitué, à partir de ses origines dans la teinture pour soie lyonnaise, un ensemble industriel gigantesque qui associait, autour d'un contrôle familial, de multiples affaires dans les domaines de l'ennoblissement textile, des textiles artificiels et synthétiques et de la chimie en France et dans le monde. Dans les années 1960, il a été progressivement transformé par son intégration notamment à Rhône-Poulenc, devenu à son tour un conglomérat géant sous direction familiale. L'ensemble a été durement frappé par la crise à partir de 1974, obligeant à de nombreuses restructurations qui débouchent aujourd'hui sur une survivance de l'industrie chimique éclatée entre des acteurs beaucoup plus nombreux, spécialisés et internationalisés.

Avec l'idée de réfléchir aux leçons du passé en matière de stratégie industrielle seront notamment abordées les questions suivantes :

- que reste-il des synergies industrielles qui étaient à l'origine de la place chimique lyonnaise ?*
- le capitalisme familial comme une solution pour résister à la mondialisation ?*
- le temps des grands conglomérats est-il définitivement révolu ? »*

Présentation de Hervé Joly (Laboratoire Triangle, CNRS-Université de Lyon)

À défaut de pouvoir résumer le livre en quelques minutes, Hervé Joly a choisi, pour lancer le débat, d'illustrer trois questions actuelles à travers certains éléments historiques.

I) Que reste-il des synergies industrielles à l'origine de la place chimique lyonnaise ?

On a souvent expliqué le développement et l'importance de l'industrie chimique lyonnaise par ses liens avec l'industrie textile et la soierie en particulier. Les Gillet en sont un exemple, qu'il ne faut pas cependant surestimer. François Gillet a démarré comme teinturier pour soie au noir ; il a été amené à partir de la fin des années 1850 à produire ses propres produits chimiques (cristaux de soude, savons, etc.) utilisés dans les bains de teinture. À partir de 1871, il installe une usine proprement chimique à Vaise.

Mais, quand il se diversifie ensuite, dans la teinture couleurs, il ne devient pas pour autant fabricant de colorants textiles : après l'échec de la Fuschine dans les années 1860, le marché est trop dominé par les fabricants allemands et suisses. Ce n'est que pendant la guerre 1914-

1918 que les Gillet sont amenés à se préoccuper de l'approvisionnement national en colorants ; ils prennent notamment des actions de la Compagnie nationale des matières colorantes (CNMC), mais ils ne cherchent pas en prendre le contrôle, laissé ensuite à

Kuhlmann. D'autre part, la branche chimique devenu Progil se lance vite dans d'autres activités que les produits auxiliaires de la teinture, avec les extraits de tanins pour l'industrie du cuir, l'agrochimie, les produits chlorés pendant la guerre de 1914, etc.

Le lancement en 1902 dans la soie artificielle, grosse consommatrice de produits chimiques, amène à renforcer les liens avec la chimie. Mais, au XX^e siècle, la chimie lyonnaise fabrique bien autre chose que des matières pour l'industrie textile. Progil (Produits chimiques Gillet), la société qui reprend la branche chimique autonomisée en 1918, se diversifie considérablement. Il existe toujours des synergies avec la teinture et les textiles artificiels, mais elles sont loin d'être dominantes.

De manière générale, la chimie lyonnaise a largement survécu au déclin du textile, avec son orientation dans l'agrochimie, les plastiques, etc.

Au sommet de leur étendue, en 1960, les affaires Gillet apparaissent comme un ensemble très divers. Beaucoup d'activités accumulées ont pu avoir des logiques industrielles qu'elles n'ont plus. Par exemple, les échecs dans la fabrication de cellulose pour la soie artificielle, d'abord à Condat (Dordogne) avec le châtaignier, puis à Fature (Gironde) avec le pin des Landes débouchent ainsi sur le développement d'une branche papetière, en propre à Condat, partagée à avec Saint-Gobain à Fature dans la Cellulose du Pin. L'activité papetière a ainsi continué à Condat alors que la fabrication de tanins est arrêtée dès 1958.

En 1961, les textiles artificiels, avec les feuilles de cellulose de la Cellophane et les toiles cirées de Maréchal, sont cédés à Rhône-Poulenc, mais pas la chimie de Progil, qui n'est qu'en 1969. Rhône-Poulenc, groupe jusqu'alors chimique et pharmaceutique, acquiert alors une importante branche textile avec les textiles artificiels du CTA et le contrôle complet des textiles synthétiques de la Rhodiaceta. Dans les années 1970, avec de très lourdes pertes, la branche textile est apparue comme un boulet, dont Rhône-Poulenc s'est progressivement débarrassé par fermetures ou cessions jusqu'à la fin des années 1980, mais on a oublié que, dans les années 1960, la branche textile était la plus profitable du groupe. Et d'autres groupes étrangers, comme Hoechst en Allemagne, ont eu longtemps la même association entre pharmacie, chimie et textile.

Aujourd'hui, l'heure est plus à l'éclatement des conglomérats pour satisfaire les actionnaires ; l'industrie du textile artificiel et synthétique a disparu du territoire français, mais pas de l'Europe ou encore moins du monde ; la pharmacie de Rhône-Poulenc est partie dans Aventis puis Sanofi, l'agrochimie chez Bayer, le reste de la chimie chez Rhodia puis Solvay. Les grandes usines chimiques comme celle créée par les Gillet il y a tout juste 100 ans à Pont-de-Claix près de Grenoble sont devenues des plates-formes qui associent plusieurs exploitants, appartenant à différentes groupes français et étrangers. L'unité technique n'implique plus d'unité économique. L'heure à la spécialisation. On cherche à être leader mondial sur des activités pointues.

II) Le temps des grands conglomérats est-il définitivement révolu ?

Le groupe Gillet a été longtemps plus une nébuleuse d'affaires qu'un ensemble industriel structuré. On avait bien au départ une société unique Ets Gillet & Fils, avec plusieurs usines de teinture (Serin, Izieux, Villeurbanne, etc.) et plusieurs usines chimiques. Mais, à partir de 1904, les choses se sont compliquées avec la formation, à partir d'un procédé allemand, de la Soie artificielle d'Izieux, qui n'est pas formellement une filiale de Gillet & Fils, les actions étant souscrites par la famille en direct. L'organisation se complique encore en 1911 avec la création du Comptoir des textiles artificiels (CTA) en commun avec la famille Carnot. Formellement, il s'agit un simple comptoir de ventes commun, mais il fonctionne en fait comme société mère de l'ensemble des filiales et usines de textiles artificiels, ce qui débouche sur l'adoption généralisée du procédé anglais de la viscose des Carnot. L'intégration économique complète n'est toutefois pleinement achevée qu'en 1956, après des fusions successives. De plus, le CTA n'est jamais une filiale du reste, les Carnot y restant associés alors qu'ils ne le sont pas dans les autres affaires Gillet.

Il en est largement de même pour Produits chimiques Gillet (Progil) en 1918, qui n'est pas formellement une filiale de Gillet & Fils, même si les actionnaires sont les mêmes.

En 1922, on a la formation de Rhodiaceta, société commune au CTA et à Rhône-Poulenc (dont les Gillet ne sont à l'époque que des actionnaires très minoritaires) pour la fabrication d'abord d'une soie artificielle de luxe, à l'acétate de cellulose.

En 1936, avec la fusion entre les Ets Gillet & Fils et les Blanchisseries et teintureries de Thaon (BTT), la famille Gillet acquiert un contrôle dominant mais semble-t-il pas majoritaire dans le cadre de Gillet-Thaon d'un ensemble industriel considérable (teintureries de Villefranche, de Roanne, de l'Est, de Normandie et du Nord, ainsi que les toiles cirées de Maréchal à Vénissieux) qui constitue un véritable oligopole du traitement textile à façon.

En revanche, Progil reste jusqu'à l'ouverture de son capital à des actionnaires extérieurs en 1947 une entreprise entièrement familiale.

En 1935, il faut ajouter à cet ensemble les Ets Jacquemaire (produits Blédine) à Villefranche, rachetés directement par la famille, avec des logiques industrielles restées obscures. Dans le même secteur alimentaire, en 1952, c'est au tour de la chocolaterie Pupier à Saint-Etienne d'entrer dans le groupe avec pour seule motivation d'aider une belle-famille en difficultés.

Après 1945, le groupe s'engage également, avec Sipartex (filiale de Gillet-Thaon), dans la filature et le tissage de matières naturelles, à l'encontre de son principe traditionnel de ne pas comme façonnier faire concurrence à ses donneurs d'ordre.

S'y ajoutent le nombre considérable de participations étrangères qui sont des filiales de Gillet-Thaon, du CTA, ou possédées par la famille en direct.

Il n'y a pas de société mère pour l'ensemble. Seule une minorité des actions familiales sont apportées à des sociétés de portefeuille qui, à la différence d'autres groupes comme Wendel ou Peugeot, ne jouent qu'un rôle marginal. Ce n'est qu'en 1965 que le groupe Gillet réduit – après la cession en 1961 à Rhône-Poulenc du CTA, de la Rhodiaceta, de La Cellophane et de Maréchal – est réuni sous l'égide d'une société unique Pricel, les affaires

résiduelles partagées avec les Carnot (Novacel avec ses dérivés cellulosiques, comme les adhésifs Rubafix et les éponges Spontex) ou non (Gillet-Thaon, Progil) étant mises en commun. Mais Pricel n'est qu'une société mère faible. Progil, dans lequel Pricel n'a qu'une participation de 20 %, en sort dès 1969. Les seules entreprises véritablement contrôlées sont Gillet-Thaon, Novacel et des sociétés étrangères non cédées à Rhône-Poulenc. Jacquemaire n'est plus qu'une participation minoritaire dans Evian, puis BSN. Le textile de Sipartex devenue Texunion passe sous le contrôle de DMC. Il en est de même en partie pour la branche papetière dans Saint-Gobain. Pricel est n'a que cinq salariés en propre ! Il s'agit plus d'une société d'investissements que d'un groupe industriel.

Mais les Gillet n'ont pas fait comme les Wendel après leur sortie de la sidérurgie dans CGIP devenu Wendel investissements. Ils sont restés jusqu'au bout fidèles à leurs activités historiques, et n'ont pas voulu jongler avec les participations au gré des opportunités financières. C'est le repreneur Jérôme Seydoux en 1976 qui a fait le sale boulot de démantèlement, ne conservant presque rien de Pricel dans ce qui est devenu ensuite Chargeurs.

Aujourd'hui, ce type de conglomérats mous a disparu, du moins comme sociétés cotées ; on a soit des groupes très spécialisés selon les exigences des marchés financiers, qui aiment avoir de la visibilité sur les profits des différentes activités, soit des sociétés d'investissements qui n'ont que des engagements éphémères dans différentes affaires.

III) Le capitalisme familial peut-il être une solution pour résister à la mondialisation ?

Le groupe Gillet a existé sur cinq générations au moins pour ses dirigeants, soit une exceptionnelle longévité, avec trois fonctions pour la famille :

a) la famille a été, comme on l'a vu, ce qui structurait le groupe, le dénominateur commun de toutes les sociétés et participations.

b) la famille a aussi été une formidable ressource en compétences pour des fonctions dirigeantes et administratives.

Cette implication a été, jusqu'à au moins la 4^e génération (sauf Robert Gillet faisant une brillante carrière diplomatique), obligatoire pour les fils. En revanche, elle est restée facultative pour les gendres : écartés à la 2^e génération, ceux-ci sont intégrés à la 3^e ou 4^e quand il n'ont pas – à la différence de Lucien Frachon ou François Brossette – leurs propres affaires à gérer, et qu'ils présentent l'avantage d'être issus de grandes écoles comme Centrale (Henry Balaÿ) ou Polytechnique (Ennemond Bizot).

Cette implication a aussi été sélective : des responsabilités plus ou moins grandes leur sont confiées dans le groupe ; il y a des leaders à chaque génération ; d'autres se contentent de fonctions plus subalternes, mais il y a tellement de sociétés à administrer qu'il y a place pour tout le monde.

Chose extraordinaire, on ne relève pas de conflits connus, pas d'exclusion de branches (sauf à la 2^e génération pour les branches féminines) ; tout le monde reste associé et embarqué dans l'affaire. Aux héritiers directs de Joseph Gillet s'ajoutent même ensuite les Chatin, avec les frères Louis et Émile, puis leurs enfants et gendres. En tout, ce sont plusieurs dizaines de descendants ou alliés qui ont été impliqués dans l'administration des affaires familiales.

On observe une extraordinaire stabilité et continuité dans les fonctions de direction, y compris chez les managers associés. Mais, en même temps, la famille n'a jamais été un poids pour l'entreprise semble-t-il, car aucun emploi, même s'ils sont plus ou moins importants, ne semble fictif ; personne ne vit au crochet de l'entreprise ; les gendres qui n'en sont pas disposent de leurs propres affaires personnelles ou familiales pour vivre.

c) Un rôle d'appui financier qui atteint ses limites

Longtemps, les profits d'une branche ont permis les investissements dans d'autres. Mais, à partir des années 1930, il n'y a plus aucune augmentation de capital pour la teinture (Gillet-Thaon), très peu pour les textiles artificiels (1947, 1961) ; seule la chimie s'est révélée très exigeante en capitaux. Chez Gillet-Thaon et, à un degré moindre, dans les textiles artificiels, on peut dire que la famille se contente d'encaisser les dividendes. Dans la chimie, les apports demandés ont fini par dépasser nettement les dividendes, mais ils sont restés une bonne affaire pour les actionnaires anciens car les actions nouvelles sont acquises à des prix très inférieurs à leur valeur boursière. Dans ce qui est rassemblé après la cession du CTA au sein de Pricel, il n'y a plus non plus d'apports en capitaux demandés, les dividendes se maintiennent même en francs constants jusqu'au bout, grâce surtout aux participations étrangères, mais la valeur boursière s'effondre à partir de 1962. Les actionnaires familiaux ont fait une assez bonne opération avec les cessions à Rhône-Poulenc par échange d'actions, à condition de ne pas avoir conservé leurs actions Rhône-Poulenc qui se sont effondrées, une moins bonne avec les actions conservées dans Pricel.

Il est certain que la famille a permis la longévité du groupe Gillet qui n'avait d'autre sens que familial, mais elle a aussi fait sa limite :

- limite personnelle, avec l'épuisement des engagements et des compétences au fil des générations pour innover ou se renouveler ;
- limite financière, avec les sacrifices demandés aux héritiers de garder des actions peu rémunératrices pour conserver le contrôle du groupe, qui interdisent de leur demander d'injecter en plus de nouveaux capitaux dont ils ne disposent pas nécessairement d'ailleurs, les fortunes privées ne devant pas être surestimées. Les participations effectives étant devenues faibles, l'arrivée de nouveaux actionnaires ferait perdre le contrôle.

On touche là aux limites d'un groupe familial sur plusieurs générations. Il faut soit produire suffisamment de profits pour, à la fois, autofinancer le développement et satisfaire des actionnaires de plus en plus éloignés de l'entreprise, soit accepter de perdre le contrôle. Mais le capitalisme familial est un éternel recommencement, et il se trouvera d'autres Gillet, même si ce n'est pas à une échelle et avec une longévité aussi exceptionnelles.