



UNIVERSITÉ PARIS-SORBONNE

ÉCOLE DOCTORALE D'HISTOIRE MODERNE ET CONTEMPORAINE

Laboratoire de recherche Centre Roland Mousnier- CNRS 8596

THÈSE

pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SORBONNE

Discipline : HISTOIRE MODERNE ET CONTEMPORAINE

Présentée et soutenue par :

Cécile COURSIÉRAS

le 03 juin 2017

Poliet et Chausson (1901-1971)
**Ascension et déclin d'une grande entreprise cimentière
française**

Sous la direction de :

Monsieur Dominique BARJOT – Professeur à l'Université Paris-Sorbonne

Membres du jury :

Madame Catherine VUILLERMOT-FEBVET – Professeure à l'Université de Franche-Comté

Madame Régine PERRON – Maître de conférence (HDR) à l'Université de Cergy-Pontoise

Monsieur Olivier DARD – Professeur à l'Université Paris-Sorbonne

Monsieur Olivier FEIERTAG – Professeur à l'Université de Rouen

Position de thèse

Introduction

L'histoire de Poliet et Chausson se confond avec celle de l'invention du marché du ciment. Bien que Louis Vicat ait inventé en 1817 le ciment moderne, il faut en effet attendre les débuts du XXe siècle pour que ce matériau prenne le pas sur la chaux. Poliet et Chausson est constitué en société anonyme en 1901. Par un effet d'aubaine, cette entreprise parisienne de matériaux de construction profite de l'invention de ce nouveau marché pour devenir avec Ciment Français et Lafarge, l'un des plus grands producteurs de ciment français au cours des années 1930. L'étude de son ascension et de son déclin se propose d'approfondir les recherches déjà menées à la croisée de plusieurs domaines de l'histoire économique : l'histoire des entreprises, celle de l'innovation technique et l'étude du modèle français de développement économique. Au sein d'un tel marché aux tendances oligopolistiques et aux structures encore largement dispersées comme l'industrie cimentière, la monographie d'entreprise propose une approche micro-économique, elle permet de mettre à jour les démarches opérationnelles et stratégiques ayant contribué tantôt aux succès, tantôt aux échecs de l'entreprise. L'intérêt de l'étude de l'entreprise cimentière Poliet et Chausson réside également dans le contrepoint qu'elle offre à l'histoire des entreprises. La *Business History* a toujours eu tendance à privilégier les histoires de grandes entreprises et à marginaliser les minoritaires. Après des débuts brillants, l'histoire de Poliet et Chausson est pourtant bien celle d'un échec. En cela sa monographie est originale. L'étude de l'entreprise présente l'intérêt de constituer un contrepoint à la réussite éclatante d'une entreprise comme Lafarge. Poliet et Chausson ne peut se parer du prestige de sa rivale, elle ne peut même réellement prétendre au titre d'entreprise familiale, car elle échoue à créer une dynastie patronale. Pourtant son histoire met en lumière l'évolution du capitalisme français au cours du XXe siècle. Après une période d'expansion jusqu'en 1933, la société doit faire face à une prise de contrôle bancaire puis à l'occupation allemande, c'est pour elle le temps des troubles, cette période prend fin en 1954 avec la mise en place d'une gestion managériale et financière. Dès lors, la firme entre dans une période de déclin qui s'achève avec la cession de ses activités cimentières en 1971.

1. Première partie : Le temps des succès (1901-1933)

Cette partie revient sur la naissance du marché du ciment et l'expansion de la société Poliet et Chausson. Elle montre comment l'entreprise a su utiliser la reconstruction pour prospérer. Elle explique comment la trop grande témérité de ses dirigeants l'a conduit au marasme financier pendant la crise. À partir de 1932, date de la prise de contrôle de la Banque Lazard et Frères et suite à la mort de son fondateur Léon Chausson, l'entreprise est dorénavant gérée par un groupe de managers dont la principale visée est la sauvegarde des intérêts de la banque.

Chapitre 1 : Aux origines du groupe (1901-1917)

Le premier chapitre revient sur la structuration de l'industrie du ciment depuis le XIX^e siècle, puis sur la naissance de l'entreprise Poliet et Chausson. Si la firme ne produit du ciment que de manière anecdotique dans les années 1900, la stratégie développée dans ses premières années est propice à un développement de ses activités cimentières. La société a durant cette période opéré des choix qui lui ont permis d'affermir sa position financière. De 1901 à 1916, elle a élargi le champ de ses immobilisations, elle a racheté les usines et les dépôts qu'elle louait à ses débuts puis a pris possession de nouveaux moyens de production pour renforcer son activité de fabrication. D'autre part, la firme n'a pas ménagé sa politique d'amortissements, au détriment même des bénéficiaires de ses actionnaires, du moins dans un premier temps. Cette politique d'amortissements lui permet de bâtir dès 1917 sa grande usine de Gargenville spécialisée dans la fabrication du ciment et de profiter de l'opportunité formidable que représente la reconstruction pour l'entreprise cimentière.

Chapitre 2 : À la conquête des marchés (1917-1927)

Le développement de l'entreprise durant la période qui succède à la Première Guerre mondiale s'opère dans un contexte de profonde transformation de l'industrie des liants hydrauliques. L'évolution de la société est synonyme d'une mutation irréversible : d'abord entreprise de chaux et plâtres au matériel bon marché, Poliet et Chausson opère sa transformation en firme cimentière d'industrie lourde. Pour cela, elle saisit l'opportunité de la reconstruction, puis celle de la prospérité des industries de la construction dans les années 1920. Cela lui permet d'organiser une croissance rapide et moderniser son organisation. L'expansion conduit peu à peu l'entreprise à l'augmentation de plus en plus pressante de ses

besoins en capitaux et à la recherche d'organismes financiers suffisamment puissants pour les satisfaire.

Chapitre 3 : Une crise dévastatrice (1927-1932)

Les effets de la crise économique de 1927 s'estompent rapidement l'année suivante. Très vite, Poliet et Chausson reprend son ascension spectaculaire pour devenir la première entreprise de ciment française au début des années 1930. Mais cette réussite insolente à laquelle la société semble parvenir grâce à une stratégie d'expansion menée tambour battant cache en réalité de nombreuses faiblesses déjà perceptibles. En effet, l'entreprise bat à cette époque tous les records de production en menant un programme volontariste d'agrandissement des dimensions de l'entreprise qui connaît à la fois un essor national et international. Cependant, les dirigeants ne prennent pas assez rapidement la mesure de la crise des années 1930 et leur volonté de poursuivre coûte que coûte les travaux de son agrandissement vont être fatals à son équilibre financier.

2. Deuxième partie : Le temps des troubles (1933-1954)

Cette période s'articule autour de la deuxième guerre mondiale. Les années 1930 constituent un moment de restructuration à la fois pour l'entreprise et pour l'industrie cimentière. Poliet et Chausson est un membre actif des cartels du ciment et de la Fédération des Chambres Syndicales des Chaux et Ciments Français qui s'organisent en groupes de pression vis-à-vis des pouvoirs publics afin de faire face la concurrence internationale. La période de l'occupation entraîne le retrait de la banque Lazard dans la gestion de l'entreprise. Henri Chausson, le fils du fondateur reprend les rênes de la société dans une période troublée. À la libération, il est frappé d'indignité nationale et doit quitter la direction. L'entreprise est contrainte à faire face à des défis sociaux et technologiques alors même qu'elle semble souffrir de difficultés de gestion.

Chapitre 4 : De nouvelles stratégies de financement et de fonctionnement

La crise de 1929 a eu d'importantes conséquences pour la firme. Elle contribue à en changer à la fois la gestion et les stratégies. L'arrivée des hommes de la Banque Lazard au conseil d'administration modifie en profondeur les structures de la société. Si le conseil d'administration était jusqu'à maintenant en majorité composé d'entrepreneurs, le monde de la haute administration publique et de la finance y fait son entrée et infléchit durablement la politique de gestion de l'entreprise. Le conseil d'administration reflète parfaitement la composition sociologique des élites française de la période : entrepreneurs, banquiers, hauts fonctionnaires, décorés de la légion d'honneur¹ et francs-maçons² pour un certain nombre d'entre eux. Ces membres de l'élite, de plus en plus contestée par la presse³ et les syndicats⁴ doivent faire face, dans un climat de défiance généralisée, aux mouvements sociaux qui traversent la période.

Dorénavant, crise oblige, la logique comptable doit primer. La banque Lazard s'attèle à une gestion rigoureuse de l'entreprise cimentière. L'expansion n'est plus à l'ordre du jour. Il s'agit désormais de réduire les frais généraux pour remettre à flots l'activité. Les activités coloniales disparaissent progressivement pour laisser place à une restructuration et une concentration des activités à l'intérieur de l'hexagone. La compression du marché résultant de la crise conduit par ailleurs la société à renforcer les ententes avec ses concurrents par le biais de la création de cartels nationaux et internationaux⁵. Le climat politique des années 1930, ainsi que le succès croissant du planisme ouvre la voie à un nouveau type d'interventionnisme étatique^{6,7}. Si les ententes sont acceptées, l'Etat surveille désormais les prix de vente des producteurs. Le développement des assurances sociales et les grèves de 1936 ouvrent par ailleurs une nouvelle ère au sein de l'entreprise : à une politique sociale active de la direction se substitue à partir de l'année 1936 d'après négociations salariales entre patrons cimentiers et représentants syndicaux. L'année 1938 permet à la firme de passer un cap : elle est en rémission et conserve une place prédominante sur le marché du ciment. Le

¹ B. Dumons, G. Pollet (Eds.), *La Fabrique de l'Honneur. Les médailles et les décorations en France, XIX^e-XX^e siècles*, PUR, Rennes (2009)

² Olivier Dard, « Mythologies conspirationnistes et figures du discours antipatronal », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire* 2012/2 (N° 114), p. 136-151.

³ Emmanuel Kreis, « Quis ut Deus ? Antijudéo-maçonnisme et occultisme en France sous la III^e République », thèse de doctorat d'histoire, sciences des religions et systèmes de pensée, Paris, EPHE, 2011.

⁴ Malcom Anderson, « The Myth of the Two Hundred Families », *Political Studies*, 13, février 1965, p. 163-178 ; Jean Garrigues, « Les 200 familles », in Olivier Dard et Gilles Richard (dir.), *op. cit.*, p. 295-304.

⁵ Cécile Coursières-Jaff, « Following the pack or fighting the crises? The role of large french firms in the european cement cartels during the interwar period », in *Entreprises et histoire n°74: Cartels et regulation des crises*, pp. 41-57, septembre 2014.

⁶ Christine Bounot, in Olivier Dard et Gilles Richard (dir.), *Les Droites et l'économie en France au xx^e siècle*, Paris, Riveneuve, 2011, p. 192-194.

modèle du négociant indépendant en matériau de construction a dorénavant vécu. La prise de contrôle de Lazard et les bouleversements économiques et sociaux des années 1930 ont fait de Poliet et Chausson un membre installé des cartels du ciment.

Chapitre 5 : Les incertitudes de l'occupation

La relative stabilité retrouvée par l'entreprise à la fin des années 1930 est balayée par les incertitudes de l'occupation. Elle conduit à la discrète retraite de la banque Lazard du conseil d'administration de l'entreprise dans des circonstances qui demeurent mystérieuses. Elle a également pour conséquence de ramener au premier plan Henri Chausson qui prend la tête de la société en 1940. Comme la plupart des chefs d'entreprises d'alors, il doit faire preuve de pragmatisme. Il devra répondre de ses actes à la Libération après que la Cours de justice de la Seine ait ouvert une enquête sur lui pour profits illicites en 1945. Les difficultés entravant l'étude de cette période sont nombreuses. La faiblesse des sources de l'entreprise, s'ajoute à l'extrême complexité de la situation. Le gouvernement de Vichy met alors en place des comités d'organisation qui encadrent l'activité de l'entreprise et réduit sa marge de manœuvre. L'occupation et la situation de pénurie sont également des entraves à l'activité de l'entreprise. Sa mise sous tutelle progressive par l'occupant allemand contribue également à rendre plus complexe l'analyse du comportement d'Henri Chausson et de ceux qui dirigent alors l'entreprise. François Marcot⁸ dans « Qu'est-ce qu'un patron résistant ? » montre la position délicate dans laquelle les patrons se trouvaient alors. Il rappelle qu'« aucun patron n'a choisi une stratégie de rupture : fermer l'entreprise plutôt que de livrer aux Allemands. » et cite Jean Hardy dans *Professions* du 16 décembre 1944, pour lequel les patrons ont choisi « une résistance intelligente », ce qui signifie faite des compromis. Plusieurs expriment ce refus des choix extrêmes : « Dire oui, mais en fait freiner, truquer, livrer le moins possible, sauvegarder l'affaire, le personnel, les intérêts français. Je me suis rangé à cette dernière solution qui n'était certainement pas la plus facile, ni la plus populaire. »⁹ Le chapitre suivant tentera de mettre en lumière les nouvelles contraintes qui ont pesé sur l'entreprise pendant l'occupation. Entre dirigisme étatique, tutelle allemande et prises de participations bancaires, la reprise en main de l'entreprise par Henri Chausson est soumise à de nombreuses contraintes. Nous tenterons de délimiter les contours de la collaboration économique de

⁸ Olivier Dard, Jean-Claude Daumas, François Marcot (dir.) *L'occupation, l'État français et les entreprises*, Actes du colloque organisé par l'Université de Franche-Comté (Laboratoire des sciences historiques) et le Musée de la déportation de Besançon, 2000.

⁹ Ibidem

l'entreprise avec l'occupant, quelles ont été ses conséquences pour les profits de l'entreprise et pour son personnel, il s'agira également de déterminer si les sympathies vichyssoises d'Henri Chausson ont eu une influence sur sa gestion pendant l'occupation. Nous verrons enfin comment il fait face à la libération aux nouveaux rapports de force politiques et à l'épuration judiciaire qui s'abat sur lui. Les conséquences sur la gestion et la stratégie de l'entreprise en sont nombreuses.

Chapitre 6 : Les défis de l'après-guerre

Les événements qui suivent la Libération affectent durablement le mode de fonctionnement de l'entreprise. De nombreux défis émaillent son parcours. L'après-guerre consacre la mise au bancs des accusés de la société et de son dirigeant mais aussi la fin d'une période de gestion bancaire avec le retrait de la Banque de l'Union Parisienne. La nouvelle situation politique entraîne le changement du Conseil d'administration et de la Direction Générale par une équipe mise en place avec l'appui du Comité d'entreprise de l'époque. Cette nouvelle direction, marquée par la présence de Raoul Kern, le gendre de Léon Chausson, et l'époux de Marcelle Chausson qui avait joué un rôle important dans la mise en place de la Société de Secours Mutuels, suscite les critiques. Elle est accusée de ne pas savoir résister aux exigences grandissantes d'un personnel fortement politisé. L'entreprise doit faire face à un strict contrôle des prix dans une période de reconstruction marquée par les difficultés d'approvisionnements et les conflits sociaux. Durant cette phase de renforcement de l'oligopole cimentier où la course à la modernisation s'intensifie, les difficultés de gestion de l'entreprise pèsent lourd sur son orientation. L'éviction rapide de Raoul Kern au profit de Pierre Gillet marque le retour définitif à une gestion managériale de plus en plus influencée par les groupes financiers et bancaires. Cette gestion managériale est un échec à la fois à cause de défauts de gestions et de la présence au sein même du conseil d'administration d'alliances entre entreprises concurrentes et groupes bancaires pour freiner la croissance de l'entreprise. Celle-ci souffre par ailleurs d'un modèle de gestion trop centralisé qui n'est plus adapté à l'évolution du marché du ciment.

3. Troisième partie : Le grand tournant (1954-1971)

Ce dernier moment tente de démêler les raisons de la perte de vitesse de Poliet et Chausson au sein de l'oligopole français du ciment. En 1954, la prise de contrôle de l'entreprise par un nouveau groupe financier, la Compagnie Générale Industrielle pour la France et l'Étranger, témoigne du rôle grandissant de l'actionnariat dans la gestion de l'entreprise. Cette prise de contrôle ainsi que l'entrée de ses concurrents au conseil d'administration, Lafarge et Lambert, semblent expliquer les difficultés de Poliet et Chausson à s'adapter à la modernisation du secteur. La prise de contrôle de l'entreprise en 1968 par un nouveau groupe bancaire, la Banque de Paris et des Pays-Bas aboutit à la cession définitive de son activité cimentière.

Chapitre 7 : L'ombre portée de banque

La prise de contrôle du groupe financier CGIFE ouvre une période de déclin durable de l'entreprise en proie à des difficultés de gestion de plus en plus grands. Nous verrons d'abord en quoi les changements au sein de la direction influencent durablement la trajectoire de l'entreprise, nous examinerons ensuite les choix stratégiques opérés durant cette période et nous observerons enfin le recul de la position de l'entreprise au sein de l'oligopole du ciment français. Aux prises avec les difficultés d'approvisionnement de l'après-guerre, Poliet et Chausson avait déjà vu sa situation s'affaiblir sur le marché du ciment et des matériaux de construction. L'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeants, issus pour la plupart de l'école polytechnique et représentant la montée en puissance d'une nouvelle élite technocratique marque la césure avec la période précédente et balaie l'équipe « historique » de dirigeants qui avaient connu Léon Chausson et les débuts de l'entreprise. La nouvelle gestion technocratique de l'entreprise semble fort peu lui réussir. Sans évacuer la responsabilité individuelle des hommes concernés, il est possible de s'interroger sur l'aspect structurel et sur le caractère représentatif d'une atmosphère propre au monde industriel et au milieu des affaires français de l'époque que traduisent les difficultés de l'entreprise. Le conseil d'administration connaît par ailleurs un renforcement de la position des grands actionnaires et de ses concurrents Lafarge et Lambert au sein de son conseil d'administration. Ces modifications pèsent sur la stratégie adoptée à moyen et à long terme par le conseil d'administration. Malgré des investissements et une utilisation de la croissance externe, l'entreprise peine à maintenir ses positions. Elle doit faire face à de nouveaux rapports de force au sein de l'oligopole cimentier entraînant un déclin d'abord subreptice puis de plus en

plus net tout au long des années 1960 jusqu'à sa prise de contrôle par la Banque de Paris et des Pays-Bas en 1968.

Chapitre 8 : Les rendez-vous manqués de la modernisation

La perte d'influence de Poliet et Chausson se traduit par une diminution de ses parts de marchés dans le secteur cimentier. Les causes de cette perte de vitesse s'expliquent essentiellement par le manque de dynamisme d'une entreprise qui à l'heure de mutations rapides du marché n'est pas parvenue à se moderniser à temps. Les faiblesses de sa politique commerciale, le retard de ses investissements techniques et la trop grande centralisation de la firme sont les facteurs essentiels de ce retard. Elles ont pour conséquences d'affaiblir les stratégies industrielles sociales et financières de l'entreprise. À l'heure de la prise de contrôle par la Banque de Paris et des Pays-Bas, un audit de l'entreprise est réalisé. Il dresse un état des lieux préoccupant et appelle à une véritable reprise en main de l'entreprise, passant obligatoirement par un changement de l'organisation et des personnels de direction, considérés comme les principaux responsables des errements de l'entreprise au cours des années 1960.

Chapitre 9 : Remise en cause et restructuration

Les années 1970 marquent un tournant décisif pour l'entreprise. Poliet et Chausson tourne la page de l'activité cimentière et se recentre sur la vente de matériaux de construction. Passée sous le contrôle de la Banque de Paris et des Pays-Bas, elle se transforme en holding et modifie en profondeur son organisation. Le renforcement du caractère oligopolistique du marché du ciment et de la mainmise des groupes financiers sur le secteur de la construction pèse lourdement sur l'évolution de Poliet. Le holding se retrouve au cœur d'une lutte de pouvoir entre la Banque de Paris et des Pays-Bas et le groupe Suisse Holderbank soupçonné de vouloir prendre le contrôle de Ciment Français. La mainmise de la banque est visible dans le renouvellement complet du conseil d'administration. Les nouveaux dirigeants sont des hommes de la Banque et ne cachent pas leur intention de tirer de la nouvelle société holding la meilleure rentabilité possible. Pour cela, Poliet et Chausson recentre son activité autour des matériaux de construction et s'ouvre aux techniques modernes de management en faisant appel à des consultants en image et en organisation. Le pari de la modernisation semble réussi. Poliet et Chausson apparaît au milieu des années 1970 comme un groupe équilibré. La

cession des activités cimentières à Ciment Français et sa prise de contrôle ont permis à Poliet et Chausson de diversifier ses activités alors que les conséquences des chocs pétroliers fragilisent le marché de la construction.

Conclusion

Le rachat de la holding Poliet à la Banque Paribas par Saint Gobain en 1996 met un point final à l'histoire de Poliet et Chausson. Symptomatique d'une évolution où les banques d'affaires, au cœur de la mondialisation, font des fusions-acquisitions l'une des principales sources de leur profit. L'histoire de Poliet et Chausson est riche d'enseignement. Elle interroge les insuffisances des modèles de gestion familiales et managériales à travers les stratégies menées par l'entreprise et leurs répercussions économiques et sociales. Le rôle capital des banques dans l'évolution de l'entreprise est un facteur déterminant de la trajectoire de Poliet et Chausson. Durant les années 1920, ses besoins en capitaux la conduisent à se tourner vers des groupes financiers comme une majeure partie de ses concurrents. Au fil du temps, les intérêts bancaires ont pris le pas sur la stratégie industrielle du groupe. À l'inverse, d'autres entreprises comme Lafarge ont su préserver leur indépendance financière, ses investissements prudents, sa politique de fortification du capital et son management familial sont des éléments majeurs pour expliquer son succès. Poliet et Chausson n'avait malheureusement pas ces deux cordes à son arc.