



HAL
open science

Trois aspects d'une crise industrielle: La Fabrique de produits chimiques Thann & Mulhouse (1974-1983)

Nicolas Stoskopf

► **To cite this version:**

Nicolas Stoskopf. Trois aspects d'une crise industrielle: La Fabrique de produits chimiques Thann & Mulhouse (1974-1983). Colloque de Metz, 2005, Metz, France. 119-131 p. hal-00946852

HAL Id: hal-00946852

<https://hal.science/hal-00946852>

Submitted on 14 Feb 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Trois aspects d'une crise industrielle : la Fabrique de produits chimiques Thann & Mulhouse de 1974 à 1983¹

par Nicolas STOSKOPF, CRESAT, Université de Haute-Alsace, Mulhouse

La Fabrique de produits chimiques de Thann & Mulhouse est la doyenne de l'industrie chimique en France si on exclut les entreprises pour lesquelles la chimie a été une diversification en cours de route, comme Saint-Gobain : elle a été fondée à Thann (Haut-Rhin) en 1808 par un ressortissant du Hanovre, Philippe-Charles Kestner. L'usine occupe toujours son site originel, encaissé au pied des Vosges, au débouché de la vallée de la Thur, en aval de Thann, totalement inapproprié pour la grande industrie chimique moderne : là, à quelques mètres des habitations qui entourent désormais l'usine, on fabrique de l'acide sulfurique, du chlore, des bromures, de la potasse caustique, etc.

Elle a un passé glorieux pour diverses raisons, industrielles et chimiques, mais aussi politiques : foyer de républicanisme sous le Second Empire, elle a été ensuite dirigée par Auguste Scheurer-Kestner de 1870 à sa mort en 1899, premier politique à prendre la défense du capitaine Dreyfus². Du point de vue industriel, elle a réussi sous l'impulsion de la famille Scheurer une remarquable reconversion au lendemain de la Première Guerre mondiale : les Scheurer ont pris le risque d'accepter en 1922 une proposition de la Société des terres rares (STR)³ et d'un de ses dirigeants, Joseph Blumenfeld, consistant à réaliser une première mondiale, la fabrication industrielle de dioxyde de titane (TiO₂), un pigment blanc destiné à remplacer l'oxyde de zinc. Aujourd'hui, il est universellement utilisé pour blanchir et opacifier les peintures, les papiers, les matières plastiques, les produits pharmaceutiques, etc. ; sa consommation dans les pays industrialisés atteignait deux kilos par habitant en 1983. Quelques années plus tard, en 1927, fut également réalisée à Thann, l'électrolyse des sels de potasse, en vue de fabriquer de la potasse caustique, du carbonate de potasse, du chlore et ses dérivés, fabrication dévolue à Potasse et Produits chimiques (PPC), une filiale commune entre Thann & Mulhouse, qui en assurait la direction, et les deux sociétés minières exploitant le bassin

¹ Cet article a été publié par Laurent Commaillé (dir.), *Entreprises et crises économiques au XX^e siècle*, Centre régional universitaire lorrain d'histoire, site de Metz, n° 37, Metz, 2009, p. 119-131.

² Cf. Auguste SCHEURER-KESTNER, *Mémoires d'un sénateur dreyfusard*, Strasbourg, Bueb et Reumaux, Strasbourg, 1988 ; *Auguste Scheurer-Kestner (1833-1899)*, colloque du 100^e anniversaire de sa mort, Thann, 18.9.1999, Colmar, Do Bentzinger, 1999.

³ La Société de produits chimiques des terres rares a été fondée en 1919 par le professeur Georges Urbain, associé à Joseph Blumenfeld et à Félix Binder, un chimiste d'origine mulhousienne, pour reprendre les actifs en France de la Deutsche AuerGesellschaft, en particulier l'usine de Serquigny (Eure), qui produisait des sels de thorium et de cérium utilisés dans la fabrication des manchons Auer pour l'éclairage au gaz.

potassique, les Mines domaniales de potasse d'Alsace (MDPA) et Kali-Sainte-Thérèse (KST). Ainsi en l'espace de cinq ans, l'entreprise s'est dotée d'une nouvelle gamme de production qui a constitué jusqu'à nos jours la base de sa prospérité.

Après la Deuxième Guerre mondiale, l'entreprise connut une expansion conforme à ce qu'on connaît des Trente Glorieuses : une multiplication par dix des productions de chlore et de carbonate de potasse entre 1950 et 1975, une multiplication par trente de celle d'oxyde de titane alors que la production de 1950 était déjà largement supérieure à celle de l'avant-guerre. L'expansion du marché fut telle que Thann & Mulhouse construisit en partenariat avec ses principaux actionnaires, Saint-Gobain et Pechiney (qui avait absorbé la Société des terres rares en 1959), une nouvelle usine d'oxyde de titane au Havre, entre le canal de Tancarville et la mer, mise en service à la fin de 1957. L'entreprise (avec sa filiale PPC) employait 1 670 personnes en 1975. Au cours de toute cette période, l'homme fort de l'entreprise fut Léon Denivelle, une personnalité remarquable qui a mené de front une double carrière universitaire et industrielle : né en 1905 à Héricourt, formé à l'École de chimie de Mulhouse, passé par le cabinet de Raoul Dautry et le Commissariat à l'énergie atomique, il était également professeur au CNAM⁴.

Or Thann & Mulhouse traverse au cours des années 1970 des épreuves redoutables qui mettent en péril son existence et la pérennité de son activité :

- une crise économique à partir de l'été 1974, qui apparaît d'abord comme un cas d'école de renversement de la conjoncture et plonge l'entreprise dans des difficultés persistantes, très typiques de la crise de rentabilité subie par les entreprises françaises à cette époque ;

- une crise écologique qui voit à partir du printemps 1975 les marins pêcheurs de la baie de Seine emboîter le pas à leurs collègues corses dans leur combat, mené depuis mai 1972, contre les fameuses boues rouges rejetées par l'usine d'oxyde de titane exploitée par Montedison à Scarlino ;

- une crise d'identité enfin, liée à la mainmise de Rhône-Poulenc et à la valse des dirigeants successeurs de Léon Denivelle.

Mais l'entreprise s'en sort et renoue avec d'extraordinaires résultats à partir du milieu des années 1980. Elle est restée prospère jusqu'à nos jours, mais sous pavillon étranger, puisque le site de Thann est désormais (en 2009) exploité par un groupe saoudien, Cristal Global pour la production d'oxyde de titane et ses dérivés, et par un groupe d'investissement allemand, International Chemicals Investors, pour celle des produits chlorés, potassiques et bromés⁵. L'usine, qui a fêté son bicentenaire à l'automne 2008, est un des rares établissements historiques de l'industrie alsacienne qui poursuive au début du XXI^e siècle son existence au milieu des décombres de l'industrie textile ou de la construction mécanique.

⁴ Sur Léon Denivelle, voir Claudine FONTANON et André GRELON (dir.), *Les Professeurs du Conservatoire national des arts et métiers, dictionnaire biographique, 1794-1955*, Paris, INRP-CNAM, 1994, p. 394-404 ; Nicolas STOSKOPF, « Denivelle Léon », *Nouveau dictionnaire de biographie alsacienne*, n° 44 (supplément C-F), p. 4557.

⁵ Rhône-Poulenc a vendu en 1993 PPC à Ethyl, dont la division chimique a donné naissance à Albermarle PPC. Cette société a annoncé en avril 2006 la fermeture du site qui a été sauvé en septembre par des investisseurs allemands. D'autre part Rhône-Poulenc a vendu en 1998, Thann & Mulhouse à Millennium Chemicals, société rachetée en novembre 2004 par Lyondell, dont les activités mondiales de production d'oxyde de titane ont été cédées en 2007 à Cristal Global.

Peut-on expliquer cette résistance et ce redressement autrement que par les caractères particuliers d'une branche, en l'occurrence la chimie de base ? Peut-on identifier des comportements ou des méthodes de management qui ont permis à l'entreprise d'échapper au démantèlement, à la casse et à l'inexorable déclin qui ont frappé tant d'autres entreprises historiques ? Les archives de l'entreprise, conservées à Thann, étudiées à la fin des années 1980 dans le cadre d'une commande d'histoire d'entreprise, apportent quelques éléments de réponse. La tenue remarquable des comptes-rendus de conseils d'administration permet notamment un suivi précis de la chronologie à défaut de livrer toujours les tenants et les aboutissants de tous les problèmes évoqués, à défaut aussi de donner la parole à tous les protagonistes. C'est bien le point de vue de la direction, soumis au regard critique de l'historien, qui sera ici exposé : il permet à tout le moins d'étudier comment cette triple crise a été vécue de l'intérieur⁶.

I. Une crise économique brutale

La première chose qui frappe, c'est la brutalité avec laquelle est ressentie la crise de l'été 1974.

Dans les mois précédents, on est dans un contexte classique de surchauffe inflationniste, accentuée encore par la fermeture, sous la pression écologiste, de plusieurs usines d'oxyde de titane aux États-Unis, au Canada et au Japon, d'où une situation de pénurie, une hausse considérable des prix, de l'ordre de 50 % de 1973 à 1974, des achats de précaution de la part des industries consommatrices soucieuses de constituer des stocks importants pour se prémunir des hausses à venir. En avril 1974, Thann & Mulhouse signe avec la société japonaise Marubeni un contrat de livraison sur dix ans portant sur le quart de la production annuelle ! Les usines de Thann et du Havre battent leurs records de production au début de l'été. Les comptes provisoires d'août révèlent une hausse de la marge brute d'autofinancement de 58 % et du bénéfice net de 180 %.

Les premiers signes d'un retournement se font sentir en juin par l'annulation de commandes allemandes ou italiennes, mais c'est surtout à la fin de l'été, qu'est enregistré un recul brutal des livraisons chez des clients qui liquident leurs stocks. En novembre, les ventes sont déjà inférieures de moitié à l'année précédente et ce recul se confirme dans les mois suivants, accompagné d'une chute des prix due à la concurrence et à la baisse du dollar. La production est immédiatement réduite de moitié, les intérimaires (110 personnes) sont renvoyés, les heures supplémentaires supprimées. En mai 1975, la direction réduit les horaires de travail à 33 heures et l'atelier de Thann est fermé pendant deux mois au cours de l'été. Ce n'est qu'en novembre qu'on revient aux 40 heures. Les résultats de l'année 1975 sont catastrophiques : le chiffre d'affaires recule de 30 % en francs constants, une perte nette de 11,6 millions de francs succède à un bénéfice net qui était encore de 10 millions de francs en 1974.

⁶ Cf. Marc DROUOT, André ROHMER et Nicolas STOSKOPF, *La Fabrique de produits chimiques Thann et Mulhouse, histoire d'une entreprise de 1808 à nos jours*, Strasbourg, La Nuée Bleue, 1991, 253 p. Cet ouvrage, notamment la septième partie, intitulée « 1974-1989, crises et mutations », p. 223-242, est la principale référence du présent article. Les comptes-rendus des conseils d'administration conservés dans les archives de Thann & Mulhouse (ATM) ne seront mentionnés que pour des informations ne figurant pas dans cet ouvrage.

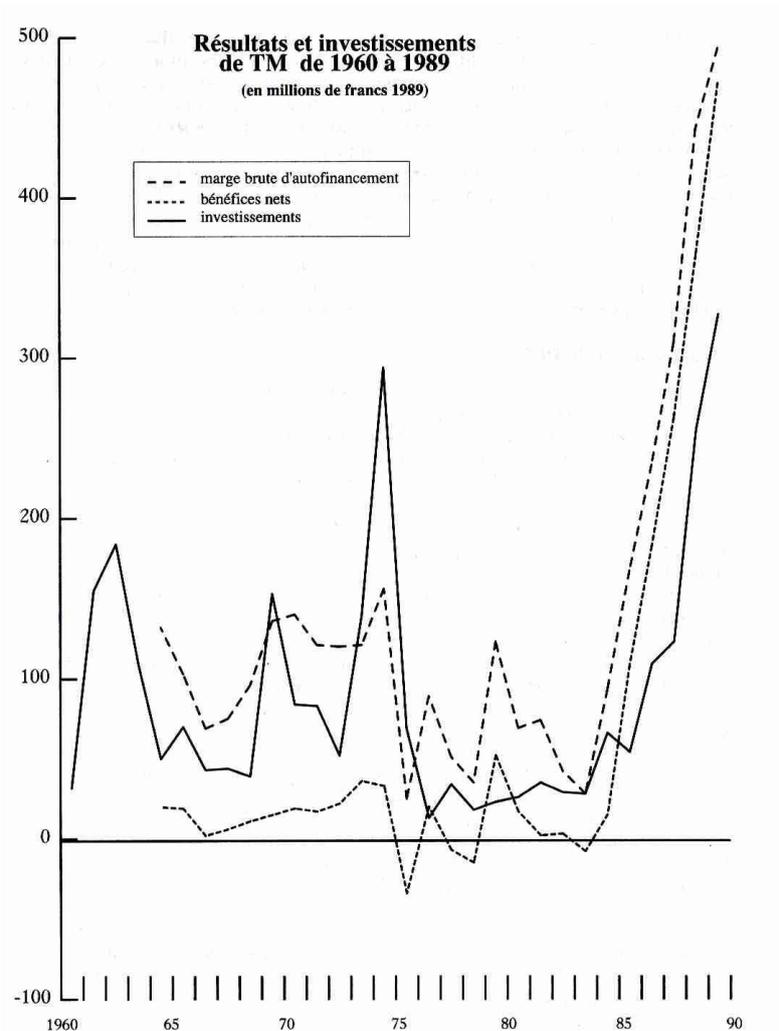


Figure n° 1

Résultats et investissements de Thann & Mulhouse de 1960 à 1989

La reprise, qui s'amorce en octobre 1975, s'essouffle un an plus tard, mais permet du moins à l'exercice 1976 d'être bénéficiaire. Les années suivantes sont celles de l'enfoncement dans la dépression. L'oxyde de titane est en effet l'objet d'une guerre des prix qui met Thann & Mulhouse en difficulté et pose le problème de la rentabilité de l'exploitation. Pour la direction, les charges salariales sont trop lourdes par rapport à la concurrence et ne sont pas compensées par une productivité supérieure⁷. Les exercices 1977 et 1978 enregistrent de nouvelles pertes. La reprise, constatée en 1979 est cassée par le deuxième choc pétrolier qui conduit de nouveau les usines à fonctionner à 50 % de leurs capacités au début de 1981. Par la suite, le redémarrage des ventes est progressif, mais l'entreprise n'en tire plus profit : l'exercice 1983 se traduit de nouveau par une perte. Ce n'est plus le marché qui est en cause, la crise est devenue clairement

⁷ La charge salariale est évaluée à 54 738 franc par personne et par an chez Thann & Mulhouse contre 36 193 francs chez Tioxide et 32 200 francs chez Laporte, deux concurrents britanniques. Mais la productivité y est supérieure de 24,6 % par rapport à Tioxide (d'après la situation des comptes au 30 avril 1977, conseil d'administration, 2.6.1977, ATM).

interne : comme pour une bonne partie des entreprises française, la rentabilité de Thann & Mulhouse est plombée par le poids des charges salariales et des frais financiers. La faiblesse relative des investissements dans les années de crise se fait également ressentir.

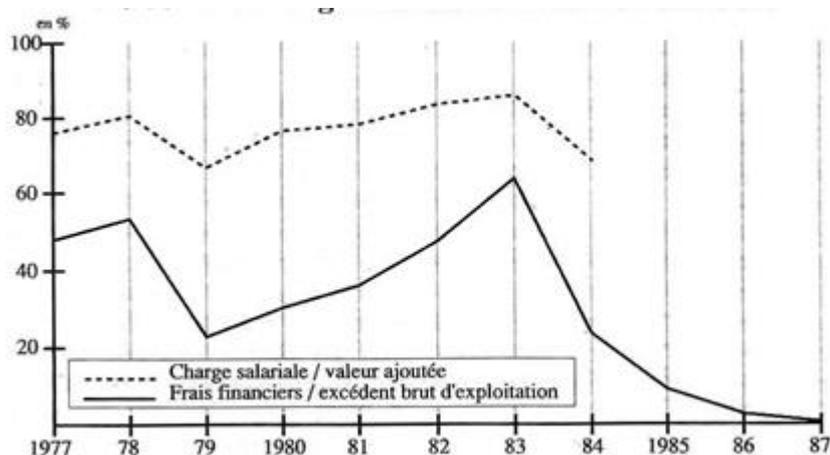


Figure n° 2

Poids de la charge salariale et des frais financiers (1977-1987)

Pourtant, c'est le marché qui sonne le clairon de la reprise en 1984, en l'occurrence le marché nord-américain sur lequel Thann & Mulhouse devient le premier fournisseur (avec 18 % des importations des États-Unis) à une époque où la hausse du dollar se cumule avec celle de l'oxyde de titane pour rendre ce marché très attractif ! Les exportations sont d'ailleurs passées de 43 % du chiffre d'affaires en 1973 à 64 % en 1982. 1984 est enfin une excellente année avec une hausse du chiffre d'affaires de 32 % en francs constants et un bénéfice net de 12 millions de francs. C'est la première d'une série d'années extrêmement brillantes.

Cette crise s'est donc manifestée à Thann et au Havre de façon brutale, elle a été profonde, mais, conformément à la conjoncture générale de l'économie française, elle ne s'est pas transformée en dépression chronique même si la période 1975-1978 a été vraiment difficile. Pour traverser cette zone de turbulence, la direction a su faire le gros dos, attendre des jours meilleurs et éviter la tentation de sur-réactions qui ont été mortelles pour tant d'autres entreprises⁸. La gestion de la main-d'œuvre a été à cet égard remarquable : malgré les diagnostics en conseil d'administration sur la charge salariale, qui avaient évidemment valeurs d'avertissement, il n'y a pas eu de licenciements, mais seulement des ajustements temporaires de la charge de travail en fonction de la conjoncture. Cette gestion de père de famille a renforcé la relation de confiance entre le personnel et la direction et a surtout préservé les capacités de faire face à la reprise.

Cette attitude prudente ne conduit pas toutefois à l'aveuglement ou à l'endormissement : dès

⁸ Cf. Elie COHEN, *L'État brancardier, politiques du déclin industriel (1974-1984)*, Paris, Calmann Lévy, 1989.

que la situation commence à s'améliorer, c'est-à-dire à partir de 1983, le problème de la rentabilité de l'exploitation est traité au fond, par l'automatisation des chaînes de production. Celle-ci entraîne de 1983 à 1989 la suppression de 200 emplois, le plus souvent par départ à la retraite non remplacé, l'élévation des qualifications (les techniciens et agents de maîtrise passant de 22 à 29 % des salariés) et le doublement du chiffre d'affaires par personne employée, qui atteint près de 2 millions de francs en 1989.

II. Une crise écologique

Les problèmes d'environnement pour l'entreprise ne datent pas des années 1970 : à l'usine de Thann, un ingénieur est spécialement affecté depuis 1950 au contrôle et à la recherche des pollutions⁹. Mais ils prennent alors une dimension particulière pour au moins deux raisons : l'augmentation considérable des produits chimiques traités et fabriqués, la sensibilité croissante de l'opinion publique. Le temps est loin, celui de l'entre-deux-guerres, où le directeur de l'usine de Thann, Jacques Ourisson, plantait des arbres pour démontrer que les émanations de l'usine étaient inoffensives, et devait les remplacer fréquemment, « au moins une fois par an » selon son fils, Guy Ourisson, président de l'Académie des sciences¹⁰. C'est d'ailleurs à cause des rejets de sous-produits de la fabrication d'oxyde de titane (deux tonnes d'acide sulfurique et trois tonnes de sulfate de fer par tonne d'oxyde de titane produite) que Thann & Mulhouse construisit l'usine du Havre.

Dans les années 1970, l'entreprise dut faire face à des problèmes de rejet de mercure dans la Thur, alors qu'on venait de révéler le drame des pêcheurs de Minamata au Japon, et au rejet d'effluents acides dans la baie de Seine : pas de boue rouge toutefois, tout au plus des « boues vertes », « d'un beau vert opale »... car depuis 1965, l'usine du Havre déposait sur un crassier les résidus insolubles et diluait l'acide rejeté à une concentration inférieure à 3 %. Mais l'usine Montedison de Scarlino eut le mauvais goût de se défendre en montrant du doigt les usines française du Havre et de Calais (exploitée par la société Tioxide). Les marins pêcheurs de la baie de Seine n'avaient pas attendu l'affaire corse pour manifester leur hostilité à l'usine : dès 1958, la canalisation d'évacuation des effluents fut endommagée à plusieurs reprises dont au moins une fois par un acte de sabotage avéré. Cela n'empêcha pas toutefois Thann & Mulhouse d'obtenir en mars 1973 une autorisation préfectorale pour construire une nouvelle usine triplant la capacité de production (de 160 à 520 tonnes par jour). Opérationnelle en décembre 1974, elle resta à l'arrêt en raison de la crise économique.

Au Havre, l'offensive se déclenche vraiment au printemps 1975, lorsque M^e Christian Huglo,

⁹ Sur l'émergence des préoccupations environnementales dans l'industrie et... chez les historiens de l'industrie, voir Jean-Claude DAUMAS et Philippe MIOCHE, « Histoire des entreprises et environnement : une frontière pour la recherche », *Entreprises et histoire*, n° 35, juin 2004, p. 69-88.

¹⁰ Guy OURISSON, allocution prononcée lors du Congrès international sur les organo-bromés, Orgabrom, qui s'est tenu à Thann les 3-6.10.1989, ATM. « Il est vrai aussi, ajoute-t-il, qu'aucun règlement communautaire ne nous empêchait de jouer à cache-cache dans la belle charpente des chambres de plomb de l'acide sulfurique, dont le Gay-Lussac avait été construit par M. de Gay-Lussac lui-même, et que les résidus du four à pyrites faisaient un beau tas, tout près de notre potager, et que le premier échantillon de brome que j'ai vu était celui que mon père m'avait donné pour jouer avec, dans la labo de photo qui était installé dans notre maison, et voir que cela fait tousser. Et que le plus amusant, c'était quand même le mercure. »

qui s'est illustré dans la défense des pêcheurs corses, attaque en justice au pénal et au civil, notamment contre l'arrêté préfectoral de mars 1973 autorisant l'extension de l'usine. Cette offensive est relayée par le gouvernement et par l'administration qui doivent donner des gages à l'opinion publique. Un ministère de la Qualité de vie vient d'être créé¹¹ et c'est le maire de Deauville, Michel d'Ornano qui détient le portefeuille de l'Industrie. Le 12 novembre 1975, à la suite de l'échec de la mise au point d'une norme européenne, ce dernier fait une déclaration menaçante : « Les industriels français ne nous ont pas aidé à Bruxelles, ne pouvant pas comprendre ou ne voulant pas comprendre qu'ils étaient embarqués sur la même galère que le ministère de la Qualité de la vie. Tant pis. Désormais, je compte appliquer strictement les termes de la loi sur l'eau de 1964, complétée par son décret de 1973 et ses arrêtés de 1975, c'est-à-dire que nos industriels français seront forcés par moi de montrer l'exemple¹². »

En face, la position de l'entreprise est claire. Aucune étude scientifique n'a prouvé la nocivité des rejets de l'industrie d'oxyde de titane : « Il est amplement démontré, écrit le directeur de l'usine en préambule à un article dans les *Annales des Mines*, « que les rejets d'acide sulfurique et de sulfate ferreux, importants par leur quantité, sont d'une totale innocuité pour la faune et la flore marine. » Les conditions de dilution sont idéales et la neutralisation est totale à 80 mètres du point d'introduction. Le traitement des effluents ne peut être envisagé que dans deux cas de figure, soit en application d'une norme européenne, soit s'il est subventionné intégralement. Sinon, c'est le dépôt de bilan et la fermeture des usines du Havre et de Thann¹³. Au conseil d'administration du 11 mars 1976, le vice-président, Marc-Xavier Rivory, déclare : « Il est bien évident que la fermeture de l'usine (du Havre) entraînerait celle de Thann et que cela signifierait, sur le plan social, le licenciement de 1 600 personnes et, sur le plan économique, une dégradation de la balance commerciale de 300 à 400 millions de francs ». Les termes de l'alternative sont ainsi clairement, et brutalement, exposés¹⁴.

En mars 1976, le tribunal administratif de Rouen suspend l'arrêté préfectoral de 1973 et interdit la mise en activité de la nouvelle unité du Havre, une usine neuve qui a coûté 150 millions de francs et qui restera à l'arrêt jusqu'en 1980¹⁵. Les syndicats commencent à se mobiliser pour la défense de l'emploi et font constamment bloc derrière la direction. En juillet 1977, quelques semaines après un blocage total du port du Havre pendant quatre jours, le tribunal franchit un degré supplémentaire en interdisant tout rejet dans l'attente d'une nouvelle procédure d'autorisation. Il condamne donc l'usine à l'arrêt complet, mais l'entreprise fait immédiatement appel au Conseil d'État, qui ordonnera en janvier 1978 un sursis à exécution.

¹¹ Qui prend toutefois la succession d'un ministère chargé de la Protection de la nature et de l'environnement créé par G. Pompidou en février 1971 et confié à Robert Poujade. Cf. F. CHARVOLIN, *L'invention de l'environnement en France*, Paris, La Découverte, 2003, p. 87 et 107.

¹² Déclaration citée au conseil d'administration du 4.12.1975, ATM.

¹³ Raymond BONNEAU, « Le cas Thann et Mulhouse », *Les problèmes d'environnement industriel dans le contexte économique actuel*, *Annales des Mines*, n° 7-8, juillet-août 1979, p. 99-114.

¹⁴ Rapport technique, conseil d'administration, 11.3.1976, ATM.

¹⁵ L'usine Tioxyde de Calais dut faire face à une offensive analogue : le président fut inculpé en 1976 du délit de pollution des mers et au tribunal administratif de Lille, le commissaire du gouvernement prit position en novembre 1976 contre l'arrêté préfectoral autorisant l'exploitation de l'usine (d'après le rapport technique, conseil d'administration, 9.12.1976, ATM).

L'été 1977 marque un tournant : le préfet de Seine-Maritime, conscient du caractère explosif du dossier, puisque 650 emplois sont en jeu au Havre, engage une conciliation qui débouche sur un compromis : l'entreprise s'engage à faire des efforts en échange de l'arrêt des actions en justice des pêcheurs. Ces derniers refusent toutefois de signer le compromis malgré l'avis de leur avocat. En décembre 1978, le directeur de l'usine du Havre, Raymond Bonneau, est inculpé pour pollution de la mer à la suite d'une plainte déposée par les marins pêcheurs.

Avec les pêcheurs, qui réclament 55 millions de francs¹⁶, l'affaire ne se terminera qu'en novembre 1983 par la signature d'un protocole confidentiel prévoyant le désistement des syndicats de pêcheurs de toutes les procédures en cours devant les juridictions administratives, pénales et civiles, en échange d'une indemnité de 2,2 millions de francs versée par la société¹⁷. Avec l'administration, les tractations continuent à être serrées, celle-ci se montrant intraitable sur l'arrêt total des rejets de sulfate de fer, mais acceptant finalement la participation aux frais (à hauteur de 70 %) de l'agence de bassin. Finalement, un arrêté préfectoral autorise en février 1980 la mise en service de la nouvelle usine à condition de supprimer tout rejet de sulfate de fer et d'installer un diffuseur à l'extrémité de l'émissaire des effluents en mer. Malgré un nouveau recours en annulation des marins pêcheurs, l'usine peut être mise en marche en avril 1980 tandis que le nouvel émissaire est mis en service en juin 1981.

La bataille s'est donc terminée sans vainqueur, ni vaincu. Cet épisode a laissé une profonde amertume au sein de l'entreprise, placée par les événements en première ligne de la défense d'une industrie et obligée de se conformer à des règles qui ne s'appliquaient pas encore à ses concurrents. Elle a payé très cher cette situation, notamment par le maintien à l'arrêt d'une usine neuve pendant six ans. Mais d'un autre côté, elle a réussi à faire partager par l'administration les frais de dépollution et a pris de l'avance sur ses concurrents obligés par la suite d'appliquer la même réglementation.

III. Une crise d'identité

Contrairement aux apparences, cette crise d'identité a été peut-être le point le plus décisif, le passage le plus risqué dont le bon déroulement a été finalement déterminant pour la solution des deux crises évoquées précédemment.

Pechiney-Saint-Gobain était devenu majoritaire dans le capital de Thann & Mulhouse en 1963, mais sans que cela change quoi que ce soit à la direction de l'entreprise qui entretenait des liens étroits avec Saint-Gobain depuis le début du siècle et avec Pechiney depuis la guerre. Mais en 1969, Pechiney-Saint-Gobain passa sous contrôle de Rhône-Poulenc, fut rattaché dans un premier temps à Rhône-Progil, puis à Rhône-Poulenc Industrie en 1975.

Au 31 décembre 1976, Rhône-Poulenc détient près de 72 % du capital de Thann & Mulhouse. Léon Denivelle conserve toutefois la présidence, au-delà même de la limite d'âge statutaire puisque son mandat est prolongé d'un an au printemps 1976 alors que la bataille judiciaire avec les pêcheurs de la baie de Seine est à son comble. Mais un an plus tard, en juin

¹⁶ D'après *L'Alsace*, 26.11.1982.

¹⁷ Conseil d'administration, 1.12.1983, ATM.

1977, c'est un homme de Rhône-Poulenc, Robert Degain, qui prend la présidence de la société.

Après le règne trentenaire de Léon Denivelle, et la stabilité générale des principaux dirigeants qui identifiaient leur carrière à celle de l'entreprise, c'est un véritable choc. En effet, Robert Degain a fait tout sa carrière chez Progil, puis Rhône-Progil et est le directeur général de la division de chimie minérale de Rhône-Poulenc. Quelques mois plus tard, on mesurera encore mieux le changement lorsque Jean Gandois, vice-président de Rhône-Poulenc, en visite à Chalampé, déclare, le 26 février 1979, que le site de fabrication d'oxyde de titane à Thann est condamné et qu'il faut envisager d'autres fabrications¹⁸. Cette déclaration provoque une vive émotion à Thann ! Robert Degain, interpellé par le délégué du personnel au conseil d'administration, confirme : « A terme, l'atelier devra être arrêté¹⁹ ». On se souvient que l'entreprise venait de subir deux ans de pertes et que sa rentabilité était mise en cause. C'est donc une réaction « normale » d'un actionnaire soucieux de ses profits²⁰. Et pourtant, cette déclaration n'est pas suivie d'effet, il ne se passe rien, y compris au niveau de l'emploi.

Comment l'expliquer ? Peut-être par la stabilité de la direction générale et des directions d'usines²¹ et par la réputation de la main-d'oeuvre de Thann considérée comme la meilleure au plan social de la division de chimie minérale chez Rhône-Poulenc : on appréciait le niveau de qualification, la stabilité et le sérieux du personnel, la paix sociale enfin²².

Pourtant, dans les années ultérieures, l'entreprise n'échappe pas au renouvellement complet de son conseil d'administration, notamment entre 1980 et 1983, et aux tours de piste de présidents successifs : Serge Tchuruk, président de Thann & Mulhouse de décembre 1982 à avril 1984, Philippe Palau d'avril 1984 à septembre 1986, puis Raymond Bonneau en septembre 1986, soit quatre présidents en cinq ans ! Mais sur ce plan aussi, une décision de Serge Tchuruk a sans doute joué un rôle fondamental pour l'avenir : il a eu l'intelligence de promouvoir et de mettre sur orbite un homme du sérail, Raymond Bonneau, ingénieur des arts et métiers, ancien directeur de l'usine du Havre, qui est ainsi récompensé pour sa gestion de la crise écologique. Au cours de la séance du conseil du 2 décembre 1982 où il est lui-même nommé administrateur et président de la société, Serge Tchuruk propose la nomination de Raymond Bonneau, directeur général depuis octobre, comme administrateur et vice-président de Thann & Mulhouse. Après un passage obligé dans la hiérarchie de Rhône-Poulenc en 1985, ce dernier peut prendre la succession de Philippe Palau en septembre 1986.

Entre-temps, le contrôle de Rhône-Poulenc sur sa filiale s'est renforcé à la suite d'une OPA simplifiée lancée en avril 1984 qui permet à la maison-mère de porter sa participation à 97,4 % du capital et à solliciter la radiation de Thann & Mulhouse de la cote officielle des agents de

¹⁸ Propos rapportés par J.-C. MARCHISIO, *DNA*, 27.2.1979.

¹⁹ Conseil d'administration, 8.3.1979, ATM.

²⁰ Sur la situation peu brillante de Rhône-Poulenc à la fin des années 1970, voir Pierre CAYEZ, « Rhône-Poulenc, de la prospérité à la dépression », in Jacques MARSEILLE (dir.), *Les performances des entreprises françaises au XX^e siècle*, Le Monde Éditions, 1995, p. 150-162.

²¹ Sur la relation entre longévité du personnel dirigeant et performance économique, voir Élie COHEN, « La longévité du personnel dirigeant et la performance », *Ibidem*, p. 258-265. Selon l'auteur la longévité est tout autant un résultat qu'un déterminant de la performance, et on rencontre des performances positives dans des situations de stabilité des dirigeants (modèle Saint-Gobain) ou d'instabilité (modèle Rhône-Poulenc)...

²² D'après une étude de site de la division chimie minérale de Rhône-Poulenc, 28.12.1977, ATM.

change. Au passage, Rhône-Poulenc fait une excellente affaire en dépensant 17,9 millions de francs pour acquérir 25 % d'une société dont l'actif pèse près de 570 millions et qui est en train de redevenir largement bénéficiaire.

Autrement dit, Rhône-Poulenc a finalement remarquablement géré les affaires de sa filiale en respectant ses hommes et leur culture aussi bien avant 1977 qu'après. Il y a bien eu cette déclaration de Jean Gandois en 1979, contredite par les faits, puisqu'un quart de siècle plus tard, on fabrique toujours à Thann de l'oxyde de titane, et cette instabilité apparente au sommet, mais le pouvoir de direction est toujours resté aux mains des hommes du sérail, si bien qu'il n'y a pas eu vraiment de choc des cultures perceptible au sein de l'entreprise. Quelle différence avec d'autres entreprises alsaciennes comme la SACM ou Manurhin ou l'incompréhension des réalités et des comportements locaux a fait de sérieux dégâts²³ ! On ne s'étonnera pas que ce soit cette même direction, Raymond Bonneau notamment, finalement plus « Thann & Mulhouse » que « Rhône-Poulenc », qui a eu le souci à la fin des années 1980 de faire réaliser l'histoire de l'entreprise.

Sous ses trois aspects réunis, la crise a culminé en 1977-1978, se manifestant par la situation critique de l'usine du Havre, les pertes d'exploitation, les mutations de la direction et les révisions déchirantes de l'actionnaire majoritaire. Nul doute que la capacité de l'entreprise à renouer à court terme avec les profits lui a accordé un sursis salutaire : ainsi les résultats des années 1979 et 1980 ont été bons. Du coup, l'entreprise a pu éviter les remises en cause et les restructurations massives et a bénéficié au contraire d'une remarquable continuité de gestion, notamment au niveau de la direction générale et des directions d'usine. C'est là que s'est manifestée une volonté de poursuivre ce projet industriel malgré les aléas du moment, volonté partagée par le personnel. Pour l'expliquer, on risquera une hypothèse qui donne du poids à l'histoire, celle de la survie d'une culture d'entreprise qui doit beaucoup au modèle familial et dynastique : la famille Scheurer et ses descendants sont restés présents à la tête de l'entreprise jusqu'en 1940, et comme on l'a vu, la stabilité l'a ensuite emporté au moins jusqu'à la fin des années 1970. Continuité, solidité du projet industriel, volonté commune partagée avec le personnel et proximité de la gestion ont été les clés de la résistance de cette entreprise aux crises.

²³ François BERNARD, *L'Alsacienne de constructions mécaniques des origines à 1965*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2000 ; M. BIOTTEAU, V. GODAR, A. SCHILLIGER *Manurhin*, mémoire DESS, Université de Haute-Alsace, février 2004.