

PIERRE GILLET : « Réussir ?

une question de chance et de volonté... »

« A mon sens, le président-directeur général d'une société ne peut se contenter de jouer un rôle honorifique. Il doit, tout au contraire, être l'animateur incontesté de l'entreprise. »

Voilà pourquoi Pierre Gillet qui, à près de quatre-vingts ans, n'a rien perdu de sa « verneur », est présent chaque jour à son bureau des Établissements Poliet et Chausson, lesquels — avec leurs six cimenteries, leurs quatre plâtrières, leurs usines à chaux et à plâtre représentant une valeur totale d'immobilisations de près de 20 milliards de francs — sont l'un des premiers producteurs français de liants hydrauliques.

« Je suis arrivé ici tardivement et un peu par hasard, poursuit-il, puisque j'avais fait une première carrière dans l'Administration Militaire. » Né en 1879, à Orange, d'une famille de fonctionnaires, il commence d'abord en effet à se distinguer en décrochant le premier prix d'histoire au Concours Général. « Je me sentais, bien que ne les connaissant guère, attiré par les carrières littéraires, mais, soucieux d'efficacité, je décidai d'opter pour des études scientifiques... » Très jeune, à dix-huit ans, il est reçu à Polytechnique. Or, à cette époque, l'École fournissait chaque année un contingent plus important qu'aujourd'hui de jeunes officiers désireux de poursuivre une carrière militaire. « Je suis de nature fataliste et, comme j'étais entré à l'X sans vocation bien précise, quand j'en sortis, deux ans plus tard, ma voie me semblait toute tracée : j'optai pour l'armée où je devais rester vingt-cinq ans. » Mais, parti sur une si bonne lancée, Pierre Gillet ne s'arrête pas là. Tout en gagnant ses premiers galons dans le Génie, il passe en 1905 son doctorat en droit puis, cinq ans plus tard, ajoute un nouveau diplôme à sa collection de titres universitaires : celui d'ingénieur de l'École supérieure d'Électricité de Paris.

« En 1918, après la guerre que j'avais faite en qualité de chef de bataillon, j'entrai dans le Corps de Contrôle de

l'armée ; j'ai alors été amené à remplir des fonctions assez variées, soit comme président de la Commission de Liquidation Russe, soit au Cabinet du Ministre des Régions libérées où je traitai, de 1922 à 1924, toutes les questions d'ordre politique, économique et financier se rattachant au problème général des réparations. A ce titre, j'ai même signé à Berlin, au nom de notre gouvernement, deux accords concernant les prestations, et c'est ainsi que je suis indirectement responsable de l'assassinat du ministre des Affaires étrangères allemand, Walter Rathenau, promoteur d'une politique susceptible d'amener dans les meilleures conditions à un rapprochement entre nos deux pays... »

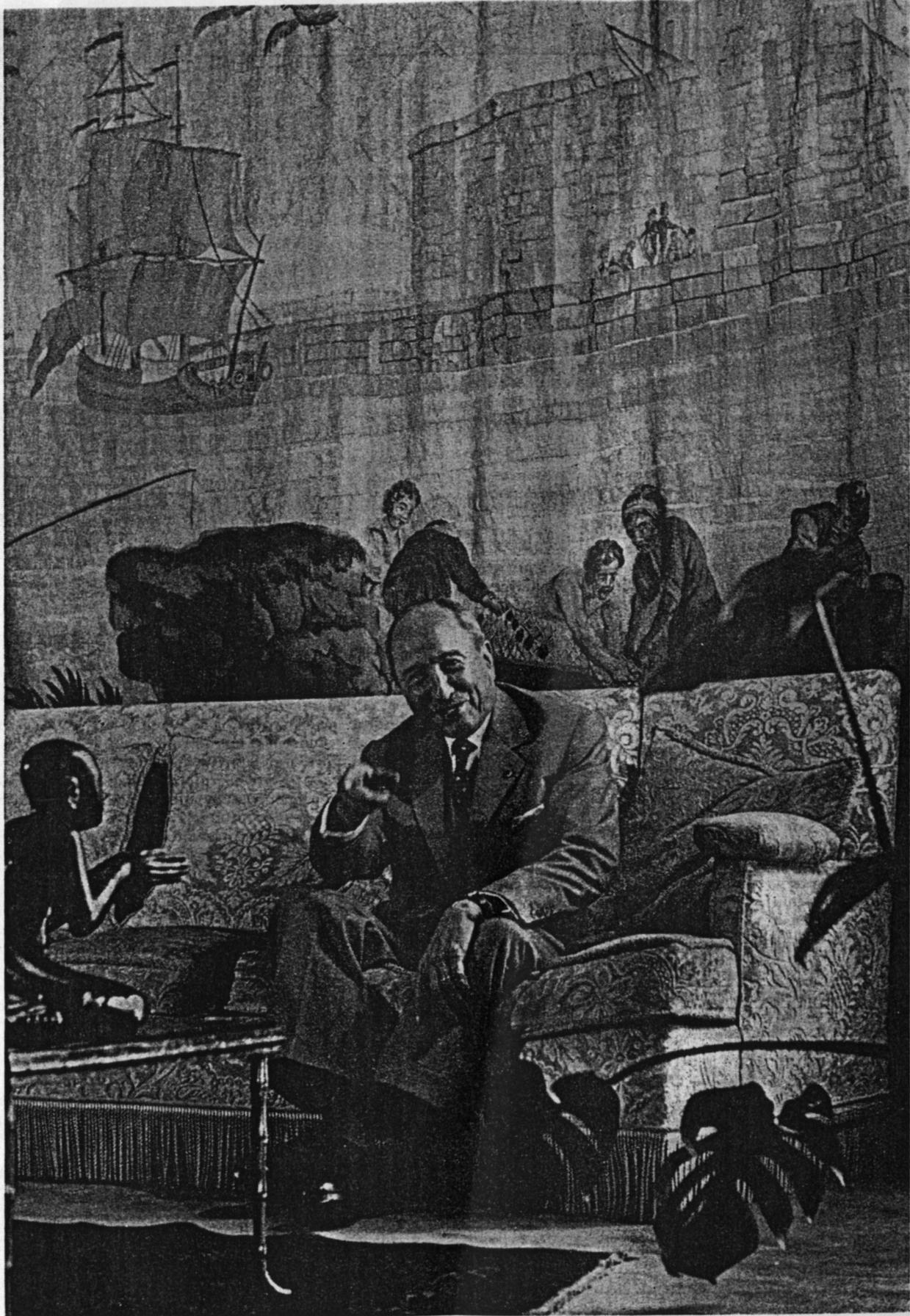
« Il est pourtant regrettable que celle-ci n'ait pu aboutir, car il est certain qu'elle aurait pu modifier totalement le destin de l'Europe, permis d'éviter bien des erreurs, et sans doute l'hécatombe de la dernière guerre. Rathenau se montrait en particulier partisan de la politique de réparations en nature que, personnellement, comprenant à quel point l'Allemagne sortait ruinée de la guerre et combien elle était incapable de régler les dettes issues du traité de Versailles, j'avais contribué à définir. Mais pour permettre son application harmonieuse, sans provoquer des distorsions importantes chez nos propres producteurs, il me fallait nécessairement obtenir leur coopération. » Un certain nombre d'entre eux avaient déjà donné leur accord quand, un beau jour, Léon Chausson, président-directeur général des Établissements Poliet et Chausson, se présenta à son bureau pour l'assurer de l'entier concours des fabricants de ciment. Cette entrevue devait être le point de départ de la seconde carrière de Pierre Gillet. En effet, quelque temps après, Léon Chausson, désireux de se décharger d'une partie de ses responsabilités sur des épaules plus jeunes, faisait appel à lui. « J'ai quitté l'Administration en 1924, alors que j'arrivais presque au terme d'une carrière militaire d'une

durée normale, et j'entrai chez Poliet et Chausson. »

Administrateur de la société depuis 1928, il en devient vice-président-directeur général en 1947 et président-directeur général deux ans plus tard. « Je me suis habitué sans trop de difficultés à mes nouvelles fonctions, mon stage de vingt-cinq ans dans l'Administration m'y ayant longuement préparé. Car je retrouvai dans le privé les mêmes méthodes de travail et souvent les mêmes préoccupations. Il m'est difficile, finalement, de bien marquer la différence entre mes deux carrières successives ; dans les deux cas, j'occupais des postes où les problèmes à traiter présentaient toujours le plus grand intérêt. »

« Diriger une affaire privée, qui fonctionne nécessairement à un rythme plus rapide qu'un organisme public, constitue cependant une tâche peut-être plus absorbante. En outre, c'est à son dirigeant qu'il incombe de prendre quotidiennement les décisions les plus importantes et les plus variées ; les responsabilités rassemblées sur la même tête s'y trouvent ainsi moins diluées que dans l'Administration où il est rare, même à un échelon élevé, de voir une question essentielle tranchée par un seul homme. »

En fait, depuis 1953, date à laquelle la société a mis le point final à la reconstruction du potentiel industriel qu'elle possédait avant guerre, c'est toujours, sous des formes multiples, le même problème qui se trouve au centre des préoccupations de Pierre Gillet et de ses collaborateurs : diminuer les prix de revient pour les mettre en harmonie avec les prix de vente fixés à un taux maintenu pratiquement inchangé depuis cinq ans par les pouvoirs publics. « Partant du principe qu'en cimenterie les coûts diminuent à mesure qu'augmentent les dimensions des unités de production, notre affaire réinvestit chaque année la partie la plus importante de ses bénéfices. En 1957, par exemple, nous avons consacré 2 milliards 635 millions de francs — le sixième de



De l'armée à l'industrie privée...

(Suite de la page 31.)

notre chiffre d'affaires — à l'accroissement et à la modernisation de notre potentiel industriel. »

« Ceci nous a permis, en particulier, d'installer deux puissants broyeur à ciment en circuit fermé dans nos usines de Beffes et de Beaumont, et le four géant de Gargenville qui est, à ma connaissance, le second au monde pour sa capacité de production. C'est grâce à cet effort constant, renouvelé à chaque exercice, que, pour la première fois l'année dernière, le tonnage de ciment fabriqué a dépassé les 2 millions de tonnes. Cette politique nous permet d'aborder le Marché Commun sans grande appréhension puisque, dans cette compétition, nous bénéficions le plus souvent de prix inférieurs à ceux de nos partenaires de la communauté économique européenne et que, d'autre part, le marché du ciment — produit peu coûteux mais dont le transport est onéreux — se prête mal à une véritable unification. Néanmoins, les régions du Nord déjà surproductrices — je pense notamment à notre usine de Cantin — risquent d'être ouvertes aux produits de quelques grosses usines belges proches de la frontière, compte tenu de la vocation nettement exportatrice

de ce pays en matière de liants hydrauliques. »

Mais ces risques locaux de concurrence n'affectent guère l'optimisme de Pierre Gillet. « Sur le marché du ciment, la demande excède encore l'offre ; aussi, en 1957, l'écoulement de notre production s'est-il effectué dans des conditions aisées. Et, pour l'exercice en cours, ma confiance reste entière, en dépit de quelques compressions budgétaires — qui ont d'ailleurs davantage porté sur les autorisations de programme que sur les crédits de paiement — et de la remise ou l'étalement de certains travaux — en matière d'équipement routier, notamment. De toute façon, les besoins en logements restent élevés et, pendant longtemps encore, l'industrie du bâtiment restera pour nos produits un débouché important, compte tenu de la loi-cadre du 7 août 1957 fixant comme objectif la construction annuelle de 300 000 habitations nouvelles. »

Pour absorbante qu'elle soit, la direction des Établissements Poliet et Chausson ne constitue cependant qu'une partie de l'activité de Pierre Gillet, puisqu'il occupe aussi le poste de président-directeur général de la société Sofra (anciennement Soliditit Français) et qu'il est également administrateur de deux firmes dans lesquelles Poliet et Chausson possèdent des participations — la Société Placoplâtre et les Docks Fouquet — de la Caisse de Retraite par Répartition des Ingénieurs Cadres et Assimilés (C.R.I.C.A.) et de la Mutuelle Générale Française, une des plus importantes compagnies d'assurances automobiles du pays. A ces différentes fonctions, il ajoute aussi, depuis 1932, celles de conseiller du Commerce Extérieur de la France.

Parce que ses occupations sont variées, et qu'il sait s'intéresser à tout, Pierre Gillet n'a aucun violon d'Ingres, si ce n'est une nette prédilection pour le tourisme. « Jadis, j'ai pratiqué plusieurs sports ; j'ai notamment fait de l'escrime dès l'âge de cinq ans... Aujourd'hui, j'aime voyager pendant la période de repos que, chaque année, je prends par principe plus que par goût. Ne me sentant pas une âme de sédentaire, je ne fais que de brèves apparitions en Charente, dans notre maison de campagne familiale, car je préfère des vacances itinérantes. »

De ses séjours à l'étranger, Pierre Gillet a gardé une préférence marquée pour des pays comme la Hollande, la Belgique et l'Italie, mais davantage encore, semble-t-il, pour le Maroc.

Pour le premier semestre de 1958, la valeur totale des importations en France s'est élevée à 1 272 385 millions de francs, contre

1 193 417 millions pour la période correspondante de 1957. Les importations de l'étranger ont porté sur une somme globale de 922 256 millions de francs, et celles de la zone franc sur un montant de 350 029 millions. Mais au mois de juin elles accusent une diminution sensible par rapport à celles du mois précédent : 207 924 millions contre 218 705 millions en mai.

La production de la sidérurgie britannique est en régression

depuis un an. Au cours du premier semestre 1958, la production d'acier a atteint seulement 10,5 millions de tonnes, contre 11,1 millions pendant la période correspondante de 1957. Celle de la fonte, qui s'était élevée à 7,1 millions de tonnes pendant les six premiers mois de 1957, est tombée à 6,8 millions au cours de la même période de cette année. De ce fait, les livraisons aux consommateurs des marchés intérieurs et extérieurs s'effectuent à un rythme inférieur à celui de l'année dernière.

« Poliet et Chausson y possédaient une affaire que nous avons depuis cédée à la société des Ciments Lafarge. Je le déplore, car c'était pour moi l'occasion de me rendre dans ce pays dont l'avenir m'intéressait autant que le passé. »

Quand on l'interroge sur les facteurs qu'il juge nécessaires pour réussir, Pierre Gillet répond en souriant : « Pour les hommes comme pour les affaires, je crois à la chance. Encore faut-il évidemment savoir la saisir au moment propice et être capable de l'aider à se développer, ce qui implique, au premier chef, une volonté tenace. Mais être né sous une bonne étoile constitue à mes yeux un facteur déterminant du succès. Prenons le cas d'une société que je connais bien puisque j'en suis président-directeur général : la Sofra. Il y a vingt-cinq ans, sa situation était à tout point de vue préoccupante ; elle est devenue prospère aujourd'hui sans que pourtant ne soient intervenues dans sa gestion des modifications profondes. Ce rétablissement, c'est en partie à une question de chance qu'elle l'a dû. Pour moi, ma théorie reste valable : si j'ai pu parvenir au poste que j'occupe, je suis persuadé que c'est en grande partie parce que j'étais un privilégié du destin... »