L'Entreprise n° 95, 1er mars 1957, pp. 12-21

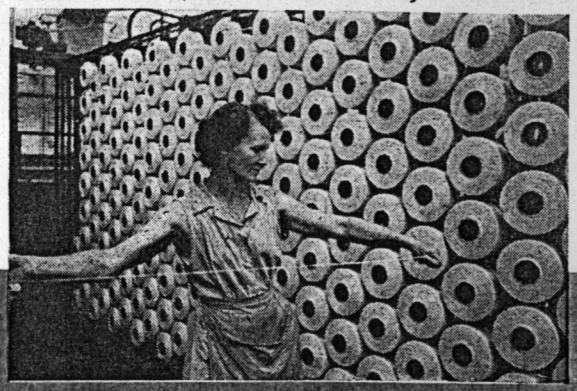
LA PUISSANCE ET

Cet homme richissime, illustre et critiqu gieux animateur, est par dessus tout un f

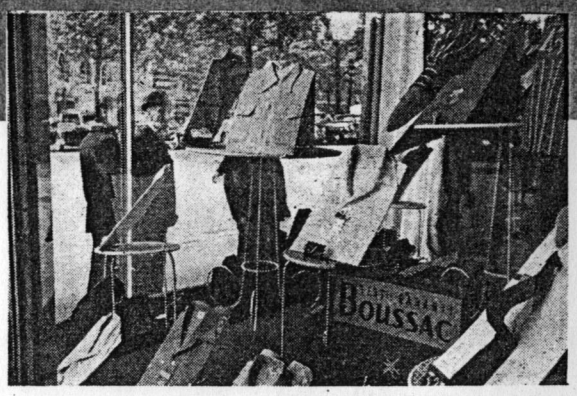
Marcel Boussac — 68 ans — p être l'un des hommes les pl de France, sinon d'Europe. So tium textile, qui constitue les 4 fortune, est formé d'une mult maisons apparemment indépen dont le seul lien est lui-même, taire presque exclusif du capital semble représente l'équivalent gantesque entreprise de 430 000 et de 9 500 métiers dont l'activit de réaliser un chiffre d'affaires a plus de 60 milliards.

Le Comptoir de l'Industrie Co ou C. I. C. — cœur de son e tient son quartier général en plein L'immeuble de l'étroite rue Pois est ainsi devenu le siège soci quinzaine de sociétés parmi les

10 % du coton français.



GLOIRE DE MARCEL BOUSSAC



qui, toute sa vie, a su risquer... et gagner. A ce titre, il stupéfie même ses confrères américains.

60 milliards de chiffre d'affaires.

portantes du consortium : filatures, tissages, teinturerie, usines de confection dispersées dans toute la France. Marcel Boussac dispose également d'un réseau de distribution avec la chaîne des magasins de la Toile d'Avion, les Comptoirs de la Citec — qui font de la traite en Afrique noire — et deux maisons de couture : Christian Dior et Pierre Clarence.

En dehors du textile, il contrôle, entre autres, la Bendix Home Appliance France, les Cuisines Saint-Laurent. Il s'intéresse également à *l'Aurore* et il a récemment levé une option sur *Le Petit Parisien*. Sa flotte aérienne compte 5 unités, et ses haras et écuries de course sont les plus célèbres du monde. Cette dernière activité est pour lui sa seule distraction, et il y apporte la même énergie qu'à la gestion de ses affaires ; elle lui a permis de réaliser le paradoxe de gagner de l'argent dans un sport qui, pour l'Aga Kan ou le Baron de Rotschild, demeure un luxe coûteux.

Cet empire, dont la valeur est estimée à quelque 60 milliards, est entièrement son œuvre.

Pour l'indépendance. — « Ne rien devoir à personne » paraît être sa préoccupation constante. Marcel Boussac est son propre banquier : la Société de Banque et de Participation est sous son contrôle ; l'autofinancement suffit à couvrir ses investissements ; et les livres des banquiers ne le voient figurer que pour des lignes d'escompte. Il est également son propre assureur : recourir aux Compagnies lui coûterait en primes annuelles l'équivalent d'une usine...

Plus encore, il est un industriel totalement indépendant, ce qui, dans la profession, est une exception. Le coton est en effet en France une industrie non intégrée où sur les quatre étages de l'édifice — filatures, tissages, manutention et confection — s'échelonnent quelque 1 200 industriels limitant leur action à un ou deux stades seulement de la production. Marcel Boussac, lui, a poussé l'intégration verticale jusqu'à sa perfection, puisqu'il est même devenu un peu commerçant grâce à la mise en place d'une chaîne de magasins, qu'il ne considère d'ailleurs que comme des magasins-tests. Dans l'industrie cotonnière française, le seul point de référence — bien qu'assez lointain — d'une

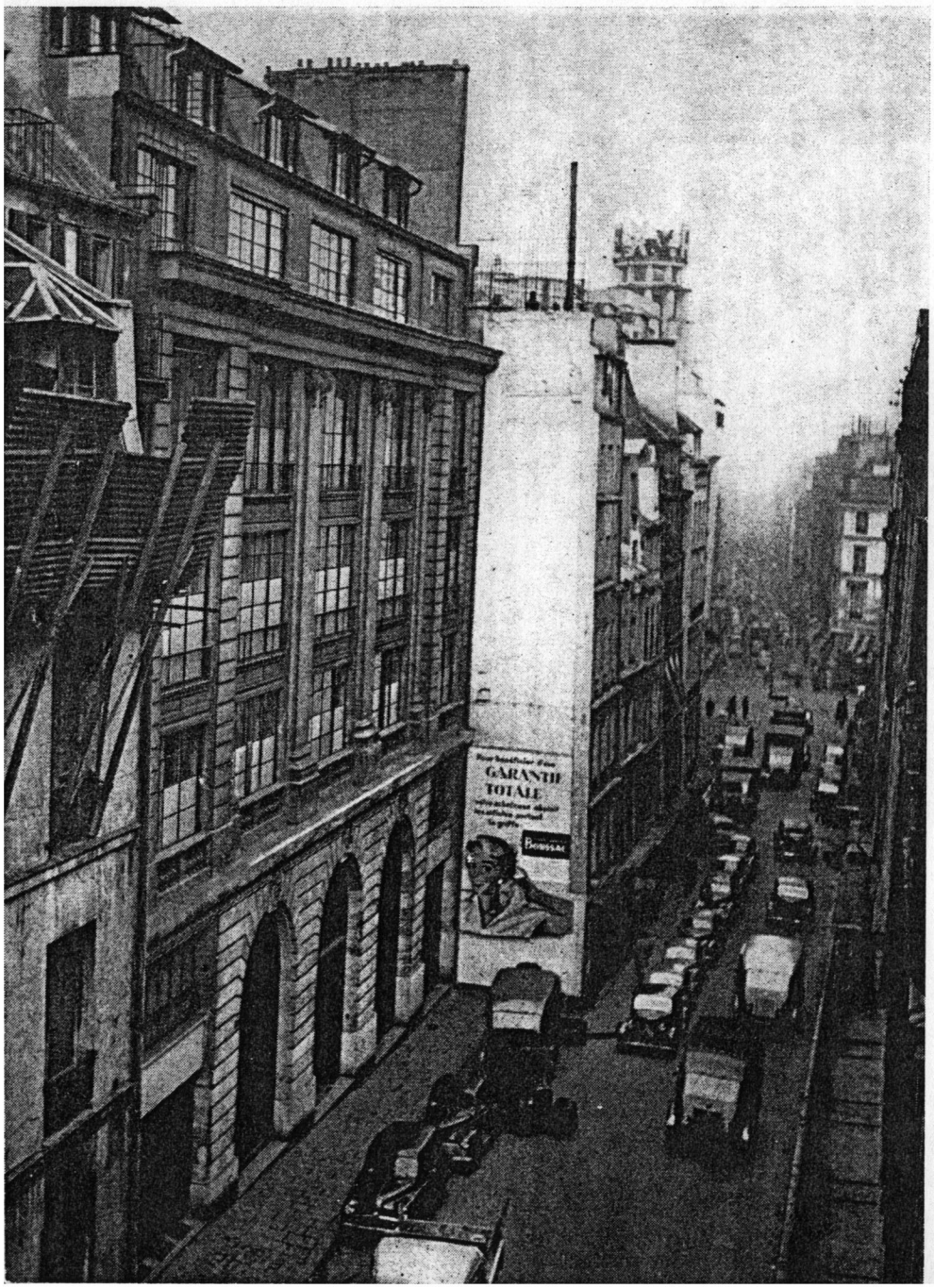
telle structure intégrée est le groupe Coulombier-Elie Cohen avec les chaînes Dralux, Boka et, au Moyen Orient, Orosdi Back. Cependant, l'analogie s'arrête là car Marcel Boussac, avec le contrôle de 10 % du marché français du coton, laisse son suivant immédiat, le puissant groupe Gillet, à quelques longueurs avec une production deux fois moindre que la sienne.

Le colossal ne caractérise pourtant pas la structure industrielle du C. I. C. Les installations Boussac ne se présentent pas sous l'aspect de gigantesques unités barrant des vallées entières, mais d'usines moyennes ou petites, éparpillées aux quatre coins de la France. Chez Boussac, le colossal est d'ordre financier.

Financier d'abord. — Il est avant tout, par goût et par tempérament, un financier. C'est un homme qui joue et possède des nerfs assez solides pour une pratique constante et osée de ce genre d'exercice. A vingt-cinq ans, on lui attribuait une fortune de 12 000 000 francs-or, soit quelque 4 milliards de notre monnaie actuelle. Contrairement à la légende, sa mise de départ ne fut pas négligeable : il avait obtenu de son père, confectionneur-drapier à Châteauroux, une avance importante sur sa part d'héritage ; et les

De l'industrie lourd
l'industrie légère.

Henri Fayol, directeur général du (
de l'Industrie Cotonnière, début
sidérurgie. Il est aujourd'hui en
A. Aupetit, Jean Roy, Pierre Jary,
las, A. Fourmon et Jean-Claude
neveu de Marcel Boussac et son



relations de sa mère, Madame Ca
Mendès, l'avaient fait entrer de p
pied dans les cercles les plus fermé
monde des affaires.

L'ascension de Marcel Boussac est p
tuée de sortes de « coups de Bou
qui aidèrent ou favorisèrent singul
ment le travail patient et obstiné de
dustriel et du commerçant. Ainsi,
pleine guerre de 1914-1918, il ach
pour une somme modeste, aux Héri
de Georges Perrin, une usine située à
kilomètres de la ligne du front
Vosges. Une légère avance eût ruiné
entreprises. La ligne de front ne bo
pas. Quelque temps plus tard, il for
avec G. R. Laedrich et Paul Lederlin
nateur-cotonnier, un consortium pour
importations de coton brut : la ha
des cours leur assura de confortables
néfices. Au lendemain de la guerre,
heureuse opération sur les actions
la Canadian Pacific Railways, achetée
Francfort et revendues à Toronto, lui
mit de doubler sa fortune. Plus ré
ment, une opération sur les caoutch
indochinois lui assura le rembourse
d'un emprunt obligataire à 4 % émis
1943.

Certaines de ses opérations puren
commerciales s'apparentent curieusen
à ses audaces financières : lorsqu'il
cheta, par exemple, la totalité
stocks de toile d'avion des armées f
çaises et anglaises après la guerre
1914-1918 pour les relancer sur le ma
sous la forme de pyjamas et de chemi
De semblables prouesses caractérisent
grand financier. Sa manière d'opérer p
préserver ses stocks pendant les hostil
ne fut pas moins significative. Pend
quatre ans, les dactylos du ministère d
Production Industrielle tapèrent cha
mois : « les Etats du C. I. C. ne nous s
pas encore parvenus ». Marcel Boussac

Au cœur du Sentier : le siège du C. I. C. a été construit par un architecte devenu célèbre Jean Walter, créateur des Mines de Zellidja.

Henri Fayol.

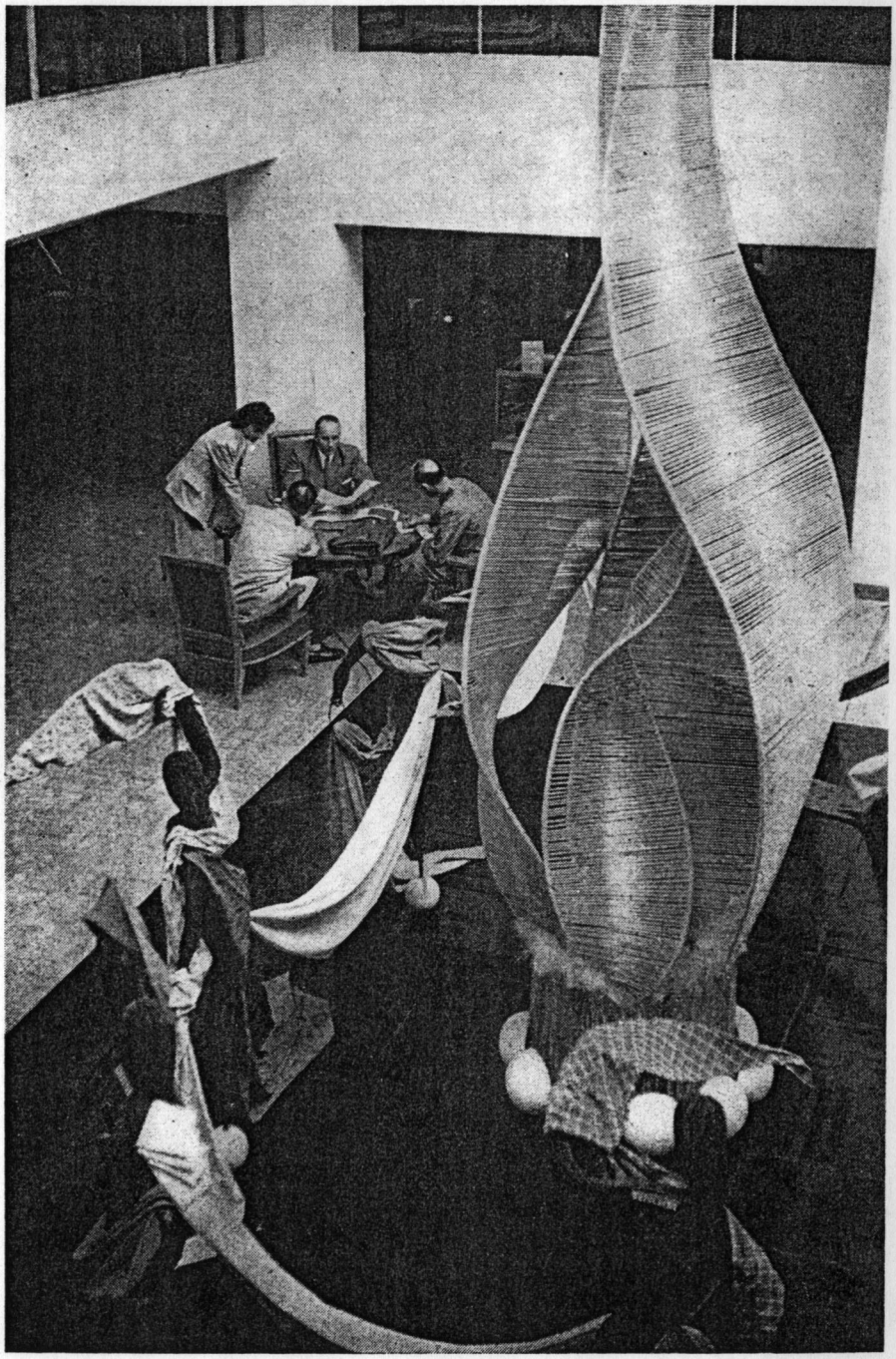
en effet jamais consenti à les déclarer et ayant remarqué que les marchandises sur wagons et sur camions n'étaient jamais inspectées, pendant quatre ans il fit voyager des stocks dont pas un centimètre ne passa au marché noir et permirent des générosités demeurées célèbres au profit du Secours National. Les bénéfices obtenus lors de leur liquidation, après la guerre, lui permirent de réaliser une modernisation totale d'un ensemble industriel réputé le plus beau d'Europe.

Et après... — Marcel Boussac est un homme froid, au caractère dominateur. Il sait exiger et n'hésite jamais à se séparer d'un collaborateur qui ne lui donne pas entièrement satisfaction. Sa mémoire est sans défaut. Il connaît toutes ses affaires dans les moindres détails. S'il s'attache à la précision la plus minutieuse, c'est pour sonder le degré de connaissance de son interlocuteur. Sa formule est « Entreprendre et Réussir », et sa règle : « Pas de participation, mais tout ou rien ». Les réponses définitives ne le satisfont qu'à moitié et il ne peut s'empêcher d'ajouter « Et après... ». Dans cet esprit, il ne comprend pas pourquoi ses pilotes refusent parfois de prendre l'air.

Sortir un rapport de sa poche lui paraît un affront personnel, car il ne redoute rien tant qu'une « administration de bouts de papier ». En 1950, appelé à se pencher sur la structure du C. I. C., il s'aperçut que l'organisation en était « visible » de l'extérieur. Il fit alors détruire immédiatement plannings et statistiques qui avaient envahi les murs des bureaux. Ce bourreau de travail — en qui les Américains veulent voir le seul « industrialist » digne de ce nom en France — a eu la suprême intelligence de mener une vie politique et mondaine qui a fait de lui l'ami des plus « Grands ». Avec une telle personnalité, rien d'étonnant que l'organisation de l'empire Boussac soit profondément marquée par son empreinte.

Le C. I. C., dont Marcel Boussac possède 97,8 % des parts, coiffe tout son consortium textile. A cette cellule-mère, les sociétés-filiales sont liées par un contrat de consignation générale. Elles n'achètent pas leurs marchandises au C. I. C. pour les revendre ensuite, mais agissent comme de simples gérants d'affaires qui travaillent à façon. Aussi, dans leurs bilans, ne trouve-t-on à l'actif que des bâtiments et du matériel, et au passif des frais de gestion. Marchandises et stocks sont portés au compte du C. I. C. et, tous les mois, les excédents de trésorerie lui sont versés.

La centralisation a été poussée à un tel point, du haut en bas de l'échelle depuis 1954, que toute autonomie a disparu. Les services de chaque filiale sont rattachés au service correspondant du C. I. C., aussi bien la Comptabilité que les services



Un succès « garanti Boussac » : l'installation de salons de présentation pour les tissus C. I. C. sur les 3 étages de l'immeuble de la rue Poissonnière.

Position-Marchandises et Clients, etc... La direction même des ateliers n'appartient plus aux directeurs des filiales. Chacune des sociétés du groupe, qui jusqu'alors agissait avec une certaine marge de liberté et n'était en contrepartie pas toujours soutenue par le C. I. C., ne représente plus qu'un simple département. Avec Rémi Flandin, fils de P. E. Flandin, placé à la tête des Etablissements Rousseau, la race des directeurs généraux de filiales a disparu.

Marcel Boussac a donc procédé à une reconquête systématique de ses affaires et en a terminé l'absorption dans le cadre d'une structure très centralisée. Ce renforcement de l'articulation du groupe, d'ailleurs, correspondit à l'avènement, comme dauphin, de son neveu Jean-Claude.

L'affaire Schwob. — Sur le plan géographique, la concentration a été réalisée depuis la Libération. A ses débuts, Marcel Boussac s'était appuyé sur trois usines des Vosges : Senones, Noméxy et Moyenmoutier. Il avait ainsi spécialisé Senones dans les écrus à teindre destinés à l'usine de teinture et de blanchiment de Moyenmoutier. Jusqu'en 1945, cette dernière usine réalisait les unis, le blanc profond et le blanc d'impression pour l'usine d'impression de Wesserling installée dans la même région. Le deuxième groupe, celui de Nomexy, avait été orienté vers les tissus filés, à partir de fils préalablement teints, et destinés aux écossais et aux tissus résistant au chlore (blouses, tabliers).

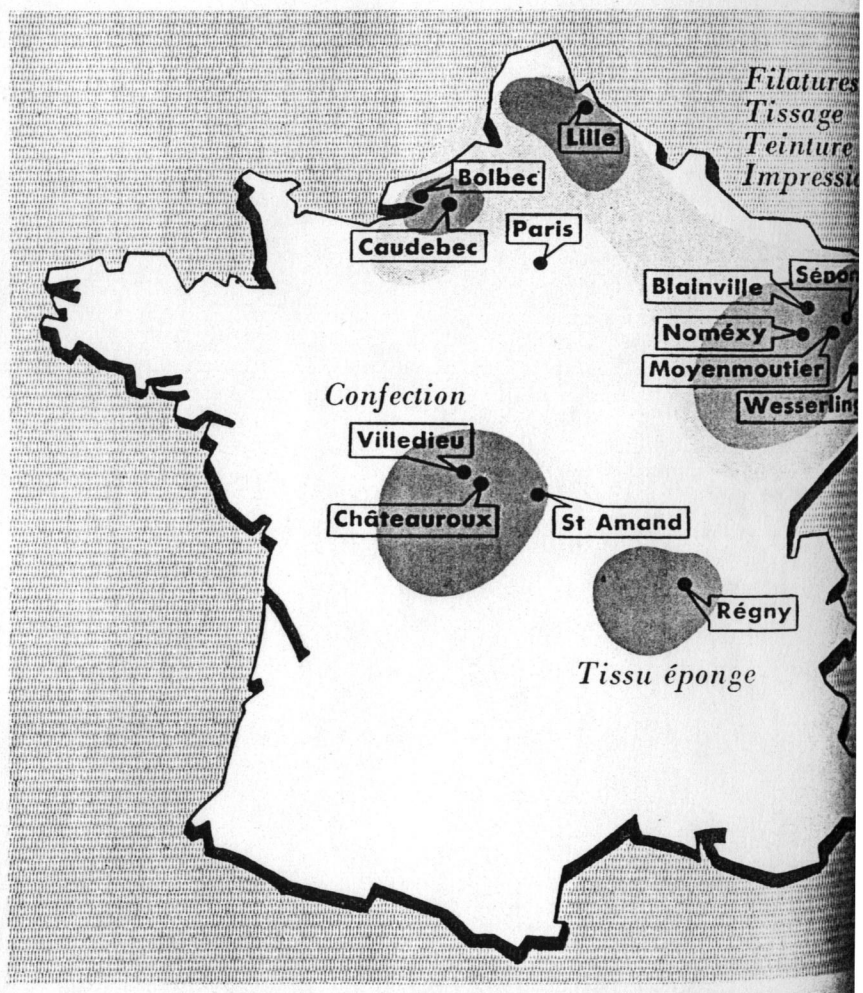
En 1945, le potentiel industriel de ces trois usines se trouva dépassé. En s'orientant, en effet, résolument vers les impressions et une production de qualité, le blanchiment allait notamment absorber toutes les possibilités de Moyenmoutier qui se trouvait à court d'eau et de personnel. Comme, d'autre part, il y était dangereux de faire du blanc et de la teinture dans les mêmes ateliers, Marcel Boussac avait spécialisé Moyenmoutier dans le blanc et, plus tard, à la suite de variations de la mode, dans les couleurs claires. La teinture était donc devenue le goulot d'étranglement du groupe Boussac et menaçait son indépendance tout entière.

L'EMPIRE BOUSSAC : *Traditionnel dans son implantation géograp*

Seul un Américain, David Seymour, a été autorisé à photographier les ins

Arrivée du coton brut d'El Paso à l'usine de Grandes Sables.

Bancs à broches ultra-modernes dans l'usine de Golbey.



Sur cette carte sont portés les principaux centres autour desquels gravitent les cinquante-cinq usines de Boussac.

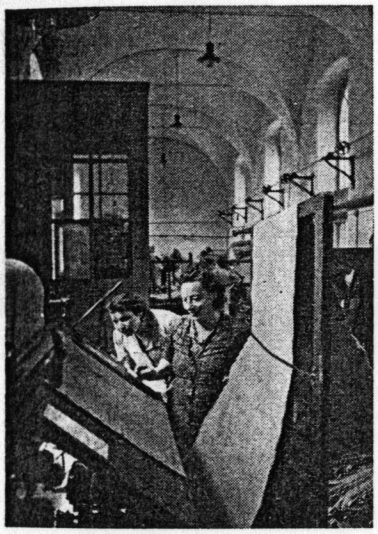
Les événements allaient jouer pour lui. Déjà, en 1936, les trois frères Schwob — propriétaires des Cotonnières du Nord et de l'Est, usines à Fives dans le Nord et à Héricourt dans le Doubs — avaient proposé à Marcel Boussac de lui vendre la totalité d'une affaire dont ils ne voulaient se séparer qu'en bloc. Le morceau était trop gros et il ne put que décliner la proposition. Pendant l'occupation, ces usines furent mises sous séquestre comme biens israélites et les frères Schwob demandèrent à Marcel Boussac de surveiller l'usine d'Héricourt qui se trouvait non loin de Wesserling. Or, dès 1940, le groupe Gillet-Thaon prenait une option sur l'ensemble de l'affaire et la levait à la Libération.

A cette époque, le cabinet d'André Philip, en interdisant le déblocage des fonds, mit son veto à la transaction. André Schwob, seul survivant de la famille, offrit alors à Marcel Boussac, en remerciement, une option sur Héricourt. En fait, ces installations ne pouvaient que doubler son potentiel, mais non pas apporter une gamme nouvelle de fabrication. Par contre, les usines de Fives étaient spécialisées dans les popelines pour chemises et imperméables et possédaient des locaux considérables permettant la teinture. Au moment où l'on craignait que Moyenmoutier ne « calât » pour les raisons précisées plus haut, Marcel Boussac réussit alors à échanger avec Gillet-Thaon, Héricourt contre Fives, et se rendit propriétaire pour une somme de 250 millions d'une installation — dotée de 120 000 broches et de 2 000 métiers — quatre fois plus importante que sa plus grande usine. Il y installa immédiatement des machines anglaises et américaines ultra-modernes de 70 m de long pour le travail en continu, et capables en particulier de teindre 100 m à la minute... matériel qu'un spécialiste comme Gillet-Thaon, trop dépendant des commandes fractionnées, n'a pu encore adopter. Aujourd'hui, le groupe Nord est devenu l'affaire la plus importante du Comptoir.

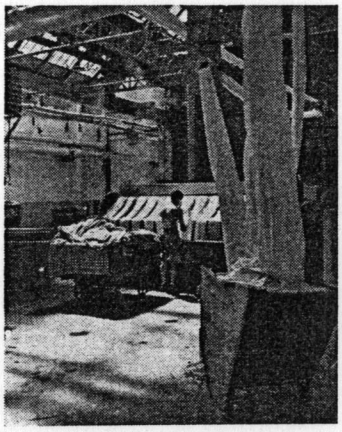
Partout un peu. — Comparé à ce pôle d'attraction Vosges-Nord, le centre de production de Bolbec, en Normandie

Révolutionnaire dans ses méthodes et ses moyens de travail.

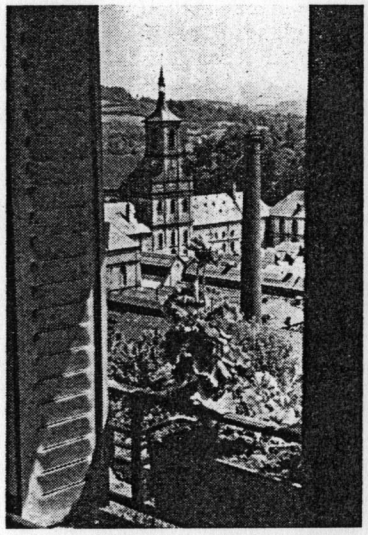
oussac. Ces documents sont publiés pour la première fois en Europe.



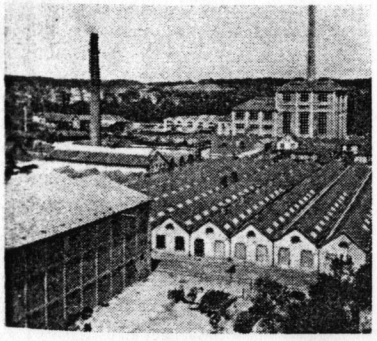
Tissage dans les locaux de l'ancienne abbaye de Sénones.



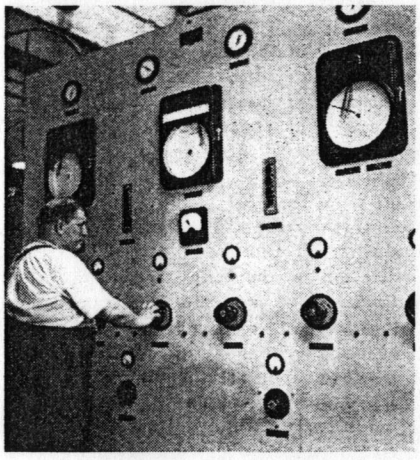
Blanchiment dans les ateliers de l'usine de Moyenmoutier.



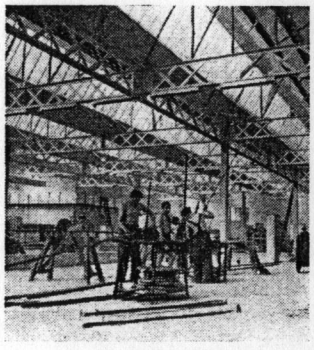
Des unités moyennes forment l'ensemble industriel du C. I. C. de Moyenmoutier.



Noméxy, centre le plus important du groupe industriel des Vosges.



Contrôle électrique de la teinture dans une usine de l'Est.



Nouvelles installations dans les régions d'Épinal.

(Etablissements Desgenetais Frères), et les usines gravitant autour de Régny dans la région de Roanne, patrie traditionnelle du tissu éponge, font modestes figures.

La publicité a fait connaître la production de toutes ces fabriques Boussac sous le couvert des marques Loveline (popeline stabilisée), Lavaclor (Vichy de luxe et Zéphirs), Ghislaine (fibranne), Jalla (tissu éponge), Tissgar et Tissgarlux (mouchoirs), For (vêtements de travail), Romanex (tissus d'ameublement), Oceanic et Far West (tissus de chemises).

La confection Boussac gravite, elle, autour de Saint-Amand, dans le Cher, et de Villedieu, dans l'Indre, avec les Etablissements A. Rousseau (6 milliards de chiffre d'affaires), le plus important confectionneur de chemises à prix moyen de France, avec les marques Noveltex et Prestige ; et le groupe Tremblot-Matheron, dans la région de Châteauroux, qui défend, sous le nom de Carrey, les articles fantaisie et façon couture. Le centre de production des imperméables Boussac est situé dans l'Est, avec la Manufacture de Blainville, qui compte 1 700 ouvriers et réalise 6 milliards de chiffre d'affaires. Cette manufacture fait travailler à Blainville, Dombasle, Lunéville, Bar-le-Duc et Méricourt, et commercialise sous la marque Blizzand.

Seules exceptions : la S. A. Christian Dior et ses filiales (chaussures et parfums) n'entrent pas dans l'organigramme C. I. C. C'est une « écurie » à part qui, n'étant liée par aucun contrat de consignation générale, agit en toute indépendance. Dior n'utilise d'ailleurs pas les tissus du C. I. C. pour l'unique raison qu'ils n'offrent pas la haute qualité requise par la maison de couture la plus chère du monde. Christian Dior est cependant une affaire organisée « à la Boussac » et qui possède, fait exceptionnel dans le domaine de la création, une véritable cadence industrielle ; mais elle n'en a pas fait pour autant vendre un centimètre de tissu de plus au C. I. C. L'offensive de Dior aux U. S. A., destinée à déborder le cadre étroit de la haute couture pour celui de la confection de luxe, a été couronnée de succès ; par contre, le projet de l'utiliser comme tête de pont pour une importation massive de tissus sur le continent américain, préalablement conquis au goût français par le magicien de l'avenue Montaigne, n'a pu être réalisé.

Cotons et collections. — Dans cette structure autoritaire et centralisée, l'impulsion vient d'en haut, et personnellement de Marcel Boussac. « Prendre des décisions est son sport favori » prétendent ses collaborateurs. Et son flair, qui a toujours confondu ses concurrents, s'exerce, à ce propos, dans la politique des achats et l'établissement des collections.

Deux fois par jour, à heure fixe, les mercuriales du coton — préparées par Henri Jacquemin, un compagnon de la première heure — lui sont présentées. Quelle que puisse être la qualité du visiteur, la conversation est interrompue et les ordres câblés sur le champ à Messica, son acheteur en Egypte, ou à quelque autre de ses courtiers installés dans les grandes places cotonnières du monde.

Marcel Boussac, qui fut un des promoteurs de la culture du coton au Maroc et au Niger, ne spécule pas ; il joue sans arrêt ses stocks. Les événements ont prouvé qu'il s'est rarement trompé. Au moment de la guerre de Corée, il avait six mois de « brut » sous hangars. Par contre, au début de 1953, craignant la récession, certaines de ses usines ne tournaient plus qu'avec quinze jours de stock. Dans cette prescience de l'avenir, il est évident que la juste appréciation de la conjoncture politique compte pour beaucoup. Celui qui fut l'ami d'hommes aussi différents que Georges Clemenceau, Léon Blum ou Anatole de Monzie, peut se permettre de décider, dans ce domaine, avec le maximum de chances.

En ce qui concerne les collections, le rôle de Marcel Boussac est également déterminant. Elle est à la base de sa réussite, à la base du renouveau du marché cotonnier français. En devenant pour tout industriel cotonnier le souci N° 1, la collection a d'ailleurs accentué le rôle du patron — « ... celui de ses employés qui travaille le plus », prétend Marcel Boussac — et a donc fait le jeu des plus fortes personnalités.

En cours de création, les échantillons, alignés comme des timbres-postes sur de grands états, recouvrent le sol de son bureau, un bureau Empire orné de trophées hippiques. Il oriente ses collections essentiellement sous leur aspect commercial et industriel, qu'il décide, par exemple, le lancement de tissus plus légers ou le doublement de la production de mouchoirs pour atteindre 250 000 douzaines par mois, quitte à stopper brutalement l'opération en cours s'il juge le marché arrivé à l'état de saturation.

Dans le domaine artistique, il se contente d'une critique presque systématique. Au C. I. C., l'impression est le fief de Raphaël Cornille, l'animateur de Wesserling, secondé par les survivants d'une dynastie dont beaucoup sont morts à la tâche ou ont disparu au cours de révolutions de palais. Ce sont eux en particulier qui ont dessiné les fameux tissus Far-West ; et ils forment une équipe remarquable dont l'imagination est sans cesse fouettée par l'achat à l'extérieur de dessins qui ne sont pas toujours publiés, mais se trouvent ainsi soustraits à la convoitise de la concurrence. Enfin, ils sont aidés par un service d'études, spécialisé par produits, qui procède à des études de marché et tente de mettre, pour autant que cela s'avère réalisable, la mode féminine en équation.

Produire pour produire. — S'il fallait caractériser Marcel Boussac en tant qu'industriel, on pourrait avancer qu'il aime la production pour la production. La recherche du prix industriel est pour lui un impératif et ses concurrents doivent avouer qu'à un prix déterminé il est toujours imbattable. Les usines du groupe Boussac sont les plus modernes d'Europe. Dès la Libération, quarante-cinq usines — sur cinquante-cinq employant un effectif de 25 000 ouvriers — étaient totalement réaménagées. Une commande de 3 625 000 $, soit plus d'un milliard de francs, la plus importante enregistrée aux U. S. A. de mémoire de fournisseur de l'industrie textile, fut financée à 57 % par

L'" Écurie Boussac " es

Gagnant **Noveltex, Prix des Confectionneurs.**

Gagnant : **Di Prix Haute Coutu**

des ventes en zone dollar, à 19 % par crédits Marshall et 24 % par des éleveurs du Kentucky qui n'hésitent pas à donner 160 millions pour un champion de « race Boussac ». Les investissements du groupe, depuis la Libération, ont été évaluées très approximativement à 10 milliards.

En fait, plus encore peut-être que la qualité et l'efficacité de l'organisation et de son potentiel technique, la réussite industrielle de Marcel Boussac s'explique par l'intégration totale qu'il a su réaliser. Entre le C. I. C. et ses adversaires, la lutte n'est pas égale : les produits concurrents, traités à façon aux différents étages, se trouvant grevés par la cascade des intermédiaires. Autre avantage, le poids des frais commerciaux aux différents stades de la transformation se trouve éliminé. Enfin, « l'indépendant », type Boussac, n'attendra plus pendant plusieurs semaines que le transformateur lui retourne la marchandise ; il aura d'autre part la possibilité d'utiliser au mieux les deuxièmes choix du tissage et de la teinture. Le bénéfice, né de chacun de ces différents avantages, vient alors s'ajouter à la marge bénéficiaire normale d'un prix de vente calqué sur celui de ses concurrents. Car, et ceci est important, Marcel Boussac, bien qu'il en ait toujours eu la possibilité, s'est toujours refusé à « casser » les prix.

Un risque consenti. — L'illustration la plus significative des idées industrielles de Marcel Boussac paraît être son action dans le domaine de la confection. Celle-ci absorbe 25 % des articles du C. I. C. Or l'ensemble de ses affaires de confection sont dans un état de déficit chronique, Marcel Boussac ayant en effet calculé qu'il lui coûtait moins cher de faire absorber les variations des commandes par la confection plutôt que par le tissage, ce qui l'eût contraint à démonter éventuellement ses métiers.

La confection sert alors de volant régulateur et permet aux métiers de tourner à pleine capacité. En fait, le choix de ce volant n'est pas idéal, car le marché de la confection est beaucoup plus sensible à la saturation que celui du tissu et doit jouer sur la diversité des modèles. La production en continu au stade tissage implique donc, au stade confection, la constitution de stocks importants, ce qui a l'avantage de permettre aux articles Boussac de se trouver bien placés en début de saison, mais présente le risque de mobiliser des sommes considérables si la mode vient à changer. L'exemple d'une affaire commme Blainville (imperméables) qui, avec un chiffre d'affaires de 6 milliards, gère un stock de près de 4 milliards (et ne tournant que tous les 6 ou 7 mois) compte tenu des frais financiers, des frais de publicité de l'ordre de 6 % du prix hors taxe, des risques de dévaluation de stocks, révèle l'ampleur du risque consenti. Cette politique implique nécessairement l'éventualité de « délestages » massifs, et l'on a vu récemment les Etablissements A. Rousseau solder pour deux milliards de chemises à des conditions défiant toute concurrence. C'est là un risque, mais un risque, comme nous l'avons vu, judicieusement calculé.

Auto-limitation. — Pour Marcel Boussac, la diversité de ses activités a longtemps fait illusion aux yeux du grand public. Il ne contrôle en fait que 10 % de l'édifice cotonnier français ; et cela volontairement. Mais il est cependant permis de se demander si ce pourcentage pourrait être beaucoup plus élevé.

L'histoire prouve d'abord que jamais personne n'a réussi à truster la profession. En ce qui le concerne, le fait que ses usines ne produisent ni draps, ni linge de table et très peu de fournitures pour l'Intendance, augmente d'autant son pourcentage dans les tissus mi-classiques et fantaisie qui forment l'essentiel de sa production. Or, dans ces qualités, l'expérience prouve qu'il est difficile de contrôler le marché au-delà de 35 à 40 %, sous peine de le saturer. D'autre part, les détaillants, pour consolider leurs ventes, exigent des articles très variés. Pour atteindre un plus large marché, Marcel Boussac a donc tendu de plus en plus vers une production de séries moins importantes et plus diversifiées, ce qui, pour un industriel attaché à la production pure, doit être une sorte de révolution mentale. Aujourd'hui, les tissus du C. I. C. ne comprennent pas moins de 10 000 combinaisons différentes de dessins et de teintes, phénomène qui stupéfie ses collègues américains. Telle est la loi d'un marché que Marcel Boussac a créé lui-même.

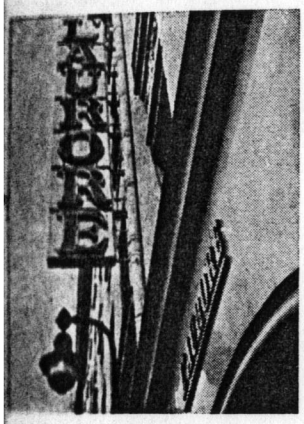
Après l'idée de rendre accessible à chaque femme ce qui jusqu'alors paraissait réservé à une petite minorité — idée qui le rendit milliardaire à un âge où d'autres débutent dans la vie — le trait de génie de Marcel Boussac est d'avoir volontairement délaissé le « calicot » au profit des qualités supérieures. Il passa des toiles classiques et sport à la popeline et à la chemise fantaisie, de la blouse en dégravée à la petite robe d'intérieur et à la robe de confection « couture ». En un mot, il a cherché à « démocratiser le luxe ».

Cette orientation s'est trouvée confirmée, dès 1953, dans l'éventualité d'une prochaine libération des échanges. Marcel Boussac — qui venait de se moderniser — pouvait craindre alors d'être menacé sur le marché européen par ses collègues français qui n'avaient pas à comprendre dans leurs prix de revient les amortissements d'un matériel ancien. Il pensa donc laisser ses adversaires se battre sur les tissus classiques et aborder le domaine moins concurrentiel des popelines et des tissus nouveauté, pour lesquels il se trouvait mieux équipé, et où le goût français pouvait être un élément déterminant de vente à l'étranger. Il est à souligner d'ailleurs qu'en toute occasion, et par principe, Marcel Boussac a la sagesse de quitter la bagarre lorsque la mêlée devient confuse.

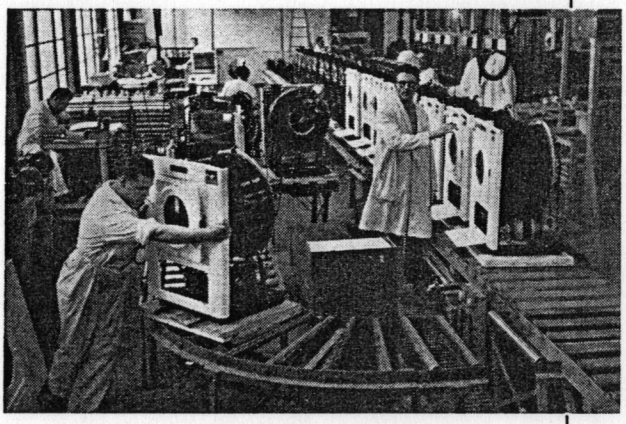
Suivre le produit. — Présenter un produit, pour Marcel Boussac, c'est non seulement le mettre au point, mais aussi le créer en fonction d'un usage déterminé. Aussi Marcel Boussac a-t-il eu l'idée de présenter ses tissus sous la forme de collection de robes, de manteaux ou de blouses.

Ayant aménagé des salons sur trois

ours aux places d'honneur.



Placé : **Aurore, Prix Grande Presse.**



Placé : **Bendix, Prix Arts Ménagers.**

(Suite de la page 19.)

étages de l'immeuble de la rue Poissonnière, il décida de faire venir à ses frais les acheteurs-transformateurs et de leur offrir la « toile » des vêtements présentés. Les salons du C. I. C. demeurèrent pourtant à l'état de demi-sommeil jusqu'au jour où sa publicité déclencha l'afflux des clients. Et si la présentation des collections ne provoque pas toujours des achats immédiats, elle simplifie du moins considérablement la tâche des représentants qui n'ont plus à déballer une marchandise qui risque de se friper, mais à passer pour prendre les ordres. Le service commercial, d'ailleurs, compte plus de 300 personnes, dont 125 voyageurs. Divisé en secteurs géographiques, avec spécialisation par articles, il est d'une grande efficacité.

L'entrée de Marcel Boussac dans la confection a posé un problème fort délicat. Pour ne pas concurrencer l'acheteur-confectionneur, il dut adopter une politique différente selon chaque article. Pour certains, le risque est moindre : la chemise, par exemple, est un article de grande consommation où l'identité des tissus et des formes est normale. Il n'en fut pas de même pour la robe et l'imperméable. Pour la robe, les confectionneurs demandent l'exclusivité, et Marcel Boussac ne peut utiliser que des créations qu'il se réserve entièrement. Pour les imperméables, il a résolu le problème en faisant absorber totalement les popelines qu'il fabrique à cet effet par sa marque Blizzand.

Hors de la clandestinité. — Actuellement, le secteur confection est soutenu par la publicité, dont l'avènement fut dans l'histoire Boussac un phénomène capital. Jusqu'alors, Marcel Boussac était un homme qui ne devait sa notoriété qu'à sa casaque et, depuis 1936 — bien qu'il ne figurât pas sur la liste des deux cents familles — aux imprécations de la presse communiste.

Henri Fayol, son directeur général, le décida un jour à descendre dans l'arène. On mit six mois à s'accorder sur le mode de lancement : un sigle C. I. C., une marque comme Prouvost pour la laine avec Intexa, ou tout simplement le nom de Boussac. L'état-major du C. I. C. en vint à penser que le patronyme de Boussac pouvait être pour des articles très divers un dénominateur commun et qu'un nom propre, court et de bonne consonnance, avait toutes les chances de s'imposer.

Au premier rang des raisons qui firent sortir Marcel Boussac de la clandestinité, se place l'idée du Marché Commun dont on attendait à l'époque la réalisation à brève échéance. Celle-ci pouvait conduire à une confrontation de ses productions, alors anonymes, avec des marques italiennes ou allemandes déjà connues. Autre raison, il désirait réagir contre les exagérations de l'après-guerre et l'opinion couramment répandue suivant laquelle son groupe contrôlait 70 % du coton français. On vendait alors, sous le nom de Boussac, toutes les cotonnades, même les mauvaises. Et, quand Boussac se faisait le champion du beau coton, il lui tardait de proclamer qu'il ne représentait que 10 % du marché et que tous les articles étaient de qualité.

Après la « découverte » de la publicité, Marcel Boussac semble avoir cru exagérément en sa force et semble avoir voulu tout vendre à travers elle. Cette idée a probablement fait commettre à cet homme, dont la lucidité et le flair sont légendaires, les seules petites erreurs de sa carrière. Ainsi, pour lancer une « business-veste » de fibranne destinée à être portée par patrons et employés au travail, déclencha-t-il une vigoureuse campagne avec distribution d'articles chez Renault et dans les ministères. Il s'engagea alors dans un plan de production qui devait bloquer jusqu'à 60 000 pièces larges de 100 m, immobilisation qui devait peser très lourd, il y a deux ans, sur la trésorerie du C. I. C. En 1954, quand ses directeurs lui firent remarquer que tel tissu ne se vendait pas, parce que trop mou, il déclara alors : « Je ferai de la publicité sur les avantages du tissu mou ». Aujourd'hui, forte de son budget d'un milliard, la publicité Boussac, massive et agressive, sollicite directement l'utilisateur.

Une équipe. — Tels peuvent se présenter, à travers le brouillard dont le C. I. C. aime à s'entourer, certains traits essentiels d'une affaire à laquelle seules les réalisations de Louis Renault — proches par l'esprit comme par les méthodes — et celles d'André Citroën peuvent être comparées. Resté très longtemps dans la tête de son auteur, et donc relativement peu organisé, le groupe Boussac est aujourd'hui solidement tenu par une équipe très étoffée de directeurs qui tendent à se spécialiser dans des tâches bien déterminées.

En ses débuts, la dynastie des frères Boussac comptait trois entités. Marcel « Le Financier », Robert « Le Dilettante », et Raymond « Le Commerçant » — un commerçant de génie qui, à la vue d'un tissu, pouvait dire sans se tromper combien il pouvait en être vendu sur un marché déterminé. Raymond disparut au début de la guerre, lors du bombardement de l'usine familiale. Dès 1943, Marcel Boussac pensa à préparer les problèmes commerciaux et d'organisation qui ne devaient manquer de se poser à la fin des hostilités. Dans ce but, il appela Henri Fayol au poste de directeur général. Celui-ci, cinquante-huit ans, ingénieur et grand organisateur avait débuté dans la sidérurgie, était passé ensuite à la direction commerciale de Félix Potin pour revenir à l'industrie lourde en entrant chez Davum. A ses débuts au C. I. C., Henri Fayol était entouré de Jean Roy — l'un des plus anciens collaborateurs de Marcel Boussac — l'homme prudent du C. I. C. qui connaissait toutes les imbrications des sociétés ; de Pierre Jary pour les relations bancaires ; de R. Nicolas pour le secteur commercial et d'André Aupetit, gendre de Marcel Boussac, qui assume la charge du secteur industriel. Pour les tâches diplomatiques et financières, Marcel Boussac appela plus tard Jacques Fourmon, ancien inspecteur des Finances et directeur des Finances au Maroc. La part de Jacques Fourmon dans le développement du groupe en tant que puissance politique et d'argent allait être capitale.

Nouvelle étape. Dès 1950, le papier à lettres à en-tête des différentes usines était libellé « C. I. C.-Etablissements Boussac » et l'élément capital d'une publicité toute entière axée sur le nom de Boussac allait coïncider avec l'avènement de son neveu Jean-Claude, le fils de Raymond, un vrai Boussac, travailleur forcené, autoritaire, ne dormant pas et exigeant des performances équivalentes de ses subordonnés. A partir de 1953, à l'âge de vingt-huit ans, Jean-Claude Boussac, dont la formation a surtout été axée sur les collections, travaille directement avec son oncle, reprend en main le secteur commercial de la maison, le laboratoire — c'est-à-dire la création des tissus C. I. C. — et les filiales de confection. Par rapport à ce « dauphin », autorisé à prendre des décisions audacieuses, le tandem Fayol-Fourmon semble jouer actuellement un rôle régulateur.

Ces hommes auront probablement à sauver des mains de l'Etat et de la convoitise de ses rivaux, l'œuvre d'un pionnier dont il est permis de se demander si elle demeurera viable en l'absence de son créateur. A ce propos, il circule dans les milieux cotonniers une anecdote vraisemblablement forgée de toutes pièces, étant donné l'estime en laquelle se tiennent les personnages mis en cause, mais qui n'en demeure pas moins significative. Marcel Boussac demande aux Gillet : « A combien estimez-vous mon affaire ? — Pas un sou, vous savez bien qu'elle nous reviendra de toute façon. » L'éclatement éventuel de l'empire Boussac ne peut bénéficier, en effet, qu'aux puissants groupes qui dominent actuellement le textile français — comme le groupe Gillet, les Producteurs de Popeline d'Alsace, etc... — des industriels pour qui Marcel Boussac sera toujours un exemple, celui d'un leader qui emmène à un train d'enfer un peloton qui avait tendance à s'endormir en s'observant stérilement, et qui a toujours abordé le dernier virage avec quelques bonnes longueurs d'avance.