

Facture-Biganos I. La naissance de la papeterie (1925-1945)

Hubert Bonin, professeur d'histoire économique, Sciences Po Bordeaux et UMR CNRS 5113 GRETHA-Université de Bordeaux [www.hubertbonin.com]

L'histoire économique et l'histoire d'entreprise sont des champs disciplinaires plutôt rébarbatifs ! Par surcroît, l'histoire du Bassin d'Arcachon ne privilégie pas la mise en valeur des « forces productives » qui ne sont pas liées aux loisirs ou à la mer... Pourtant, des usines et ateliers ont tourné dans nombre de bourgades, notamment dans la conserverie ou la transformation du métal. Retracer l'histoire d'une papeterie, aussi décriée parfois par les odeurs dégagées, le passage de camions, voire l'outrage au paysage forestier, n'est donc pas « ignoble » !

De plus, une histoire d'usine peut être elle aussi passionnante, si l'on songe à la puissance de la machine, si fascinante dans les romans ou récits de jadis : or l'histoire des « moyens de production » de cette papeterie se confond avec celle de machines exaltantes d'ampleur et avec celle des ingénieurs et techniciens qui les ont conçues et entretenues. L'on doit évoquer aussi la « geste industrielle », c'est-à-dire le travail des hommes, la création et le renouvellement des « forces productives », donc des emplois, même si, parfois, les fameux « rapports de production » se sont tendus en « rapports de classes » et ont été ponctués d'une histoire des syndicats et de grèves.

Enfin, que serait le Pays de Buch et les landes girondines sans la « filière bois », qui n'est pas seulement destinée à maintenir la nostalgie des gemmeurs d'antan ou à favoriser les constructions en bois ? Le Sud-Ouest girardin (Bègles, vallée du Ciron) et landais (Mimizan, Roquefort, etc.) dispose lui aussi, comme les Pyrénées, la Normandie ou le Nord, d'une forte histoire de la papeterie, et l'usine de Facture-Biganos est l'une des « cathédrales industrielles » qui symbolise les rêves d'un eldorado de la mise en valeur du bois et les réalités des combats récurrents pour préserver la compétitivité d'un site manufacturier.

Cette révolution n'a évidemment rien à voir avec les activités industrielles qui avaient caractérisé les siècles précédents. Auparavant, en effet, un moulin papetier avait été construit par la société Loze sur le ruisseau du Lacanau au lieu-dit « pont Neau », et l'on peut encore en voir des vestiges à l'entrée sud de Biganos. Ce petit site aurait démarré dès 1885 pour fabriquer des papiers gris d'emballage ; le sécheur de la machine était alimenté au bois ; le séchage d'appoint des papiers lourds et très épais s'effectuait par exposition au soleil dans les prairies voisines¹. Mais cette unité ferme en 1936, complètement dépassée par le progrès technique et la mécanisation. Non loin, un moulin à grain aura fonctionné de 1803 à 1972, après avoir été équipé de deux turbines hydrauliques en 1932...

Nous nous efforcerons de présenter l'histoire de cette papeterie de façon accessible, en évitant de sombrer dans une histoire économique austère et en privilégiant « l'aventure industrielle », à propos d'un site qui n'a pas encore bénéficié d'une histoire complète, contrairement à celui de Corbehem², dans le Nord, ou de Mimizan³, tout proche, dans les Landes.

¹ Roger Castet, « Éditorial », *L'Écho de La Cellulose du Pin*, novembre 1977, n°2.

² Marc de Ferrière Le Vayer, *Les cinq vies de Corbehem. De Béghin à Stora Enso, l'aventure d'une usine*, Douai, Pagne, 1998.

³ Pierre Rousset, *Le groupe Gascogne. Volume I : Une aventure industrielle née de la forêt, 1925-2000. Volume II : Histoire du groupe Gascogne, 1970-2000*, Bordeaux, Confluences, 2000.

1. La préhistoire utopique d'une future grande usine

Il faut d'abord retracer les desseins d'un grand groupe industriel français, Saint-Gobain, qui avait diversifié son portefeuille d'activités stratégiques du verre à glace et du verre courant, à la chimie, puis à la pétrochimie. Dans les années 1910-1920, les industriels européens et américains prospectent nombre de filières de la chimie minérale ; comme Saint-Gobain dispose de ressources en argent, en techniciens et en savoir-faire chimique, il décide de se lancer dans la filière de la cellulose du bois. L'on pense alors que cette substance organique naturelle peut non seulement servir de matière première à une papeterie en croissance, mais aussi être un levier pour nombre d'industries dérivées, comme pour les fibres de textiles artificiels, des vernis, des films, des résines à mouler, des poudres propulsives, etc., tout en consommant des produits chimiques élaborés par Saint-Gobain en une sorte de débouché captif.

Or les pâtes cellulosiques dépendaient de l'importation, d'Europe du Nord, d'URSS, voire du Canada, des bois d'épicéa et de pin sylvestre. Comme l'ont retracé les deux historiens de la firme⁴, Saint-Gobain décide de se mobiliser pour construire une filière française des pâtes cellulosiques, en utilisant le pin des Landes. Comme celui-ci est « sur-résineux », elle doit mettre au point, face à la technique utilisée pour transformer les « bois du Nord » (procédé au bisulfite de calcium), un nouveau « procédé » chimique, pour éliminer tout ce qui n'est pas cellulose (lignine, résineux, etc.), avec des tâtonnements que nous ne saurions retracer ici...

Ce beau projet, inséré dans un double schéma de « patriotisme économique » (utiliser le bois français) et d'inventivité, mobilise alors plusieurs parties prenantes. Saint-Gobain apporte sa force de frappe financière et chimique. Le groupe des Papeteries de Navarre s'implique avec des vues sur le papier à produire : la famille de ses dirigeants, les frères André et Bernard Navarre, est d'ailleurs originaire de Saint-Yaguen, près de Tartas. Ce groupe dispose d'une quinzaine de papeteries dans plusieurs régions (Isère, Normandie, Pas-de-Calais). Or cette société subissait alors de grosses difficultés financières ; « la Compagnie de Saint-Gobain donna son appui moral et financier à la réorganisation des Papeteries Navarre et obtint en contrepartie (accords des 10 et 16 décembre 1925) que les usines et laboratoires des Papeteries Navarre seraient ouverts à ses techniciens [...], que tous les nouveaux procédés relatifs à la cellulose et à ses applications autres que le papier seraient offerts en priorité par les Papeteries Navarre »⁵. Puis, en juillet 1926, Navarre accorde à Saint-Gobain « l'exclusivité d'un procédé de purification des celluloses en vue de leur emploi dans la fabrication des soies artificielles »⁶.

De son côté, la famille lyonnaise Gillet est l'un des fers de lance de la révolution des textiles chimiques (rayonne, soie artificielle-viscose, etc.) depuis le début du siècle (avec le Comptoir des textiles artificiels-CTA, destiné à rejoindre Rhône-Poulenc bien plus tard, dans les années 1960) ; Joseph et Edmond Gillet (et leur société Progil) se sont d'ailleurs lancés dans la cellulose dès le début des années 1920 : ils ont transformé leur vieille usine de production d'extraits tannants à partir de bois de châtaignier, installée dans le Périgord

⁴ Cf. Jean-Pierre Daviet, *Un destin international : la Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Éditions des archives contemporaines, 1988 (pp. 610-621). Jean-Pierre Daviet, *Une multinationale à la française. Histoire de Saint-Gobain, 1665-1989*, Paris, Fayard, 1989. Maurice Hamon, *Du soleil à la terre. Une histoire de Saint-Gobain*, Paris, Éditions Jean-Claude Lattès, 1988 (pp. 135-136). Cf. aussi : Vincent Le Quéré, *La Cellulose du Pin de Facture, une société papetière girondine, 1925-1945*, mémoire de maîtrise d'histoire, Université de Bordeaux 3, 1998 (sous la direction du professeur Pascal Griset).

⁵ Archives historiques du Crédit lyonnais, DEEF 59781, archives CASA, rapport sur Cellulose du Pin, 29 août 1933, p. 3.

⁶ *Ibidem*.

à Condat-Le Lardin en 1907, en usine de pâte à cellulose, ouverte en août 1924. Mais sa taille (10 000 tonnes par an) s'avère trop modeste par rapport aux besoins envisagés, ce qui explique la participation des Gillet au projet girondin⁷. Saint-Gobain détient dès lors 64,5 % du capital, les Gillet et leurs Textiles artificiels du Sud-Est 32,4 % et Navarre 1,56 % (avec un petit solde « divers »).

L'idée des trois partenaires est de produire de la cellulose, grâce aux talents de chimiste de Saint-Gobain, pour alimenter en aval les Papeteries Navarre et les usines de viscosse des Gillet. Cela débouche sur la création de La Cellulose du Pin en 1924 : Saint-Gobain apporte les deux tiers du capital, le CTA l'autre tiers, tandis que Navarre procure des machines et un procédé de traitement du bois. Précisons que ce projet n'est que le deuxième dans l'ordre chronologique puisque les Papeteries de Gascogne sont conçues dès 1923, à Mimizan⁸. La masse d'argent mobilisée est imposante pour l'époque, avec un capital initial de 20 millions de francs en espèces, porté à 42 millions en août 1926 en échange de l'apport des procédés Navarre et enfin à 60 millions par une émission d'actions – l'équivalent comptable de 35 millions d'euros.

2. Une usine pionnière pour la cellulose (1924-1929)

La stratégie technique repose sur le « procédé André Navarre », du nom de cet ingénieur de l'École centrale de Paris (1890). La matière première est constituée de fibres cellulosiques imprégnées d'une substance thermoplastique, la lignine. Il faut donc dissocier les agglomérats cellulosiques incrustés de lignine, pour obtenir une « pâte à papier » de base. L'on cuit le bois dans des lessiveuses en utilisant le « procédé alcalin au sulfate », avec un mélange de soufre et de sulfure de sodium – procédé différent de celui au bisulfite de calcium –, pour obtenir du papier kraft, donc une pâte brune, contenant davantage de lignine et d'hémicelluloses, qui convient à la fabrication de produits de moindre valeur ajoutée, surtout pour l'emballage.

Le pin maritime constitue une ressource idoine car sa résine acide forme avec la soude des composés saponifiés qui sont éliminés en même temps que la lignine et peuvent ensuite être récupérés. Une deuxième étape est le blanchiment de cette pâte au chlorure de chaux, avant son anoblissement par un traitement à la soude caustique, ce qui suppose *in fine* de récupérer cette soude. Le processus doit consommer beaucoup de soude, pour cuire la pâte et, surtout (deux fois plus) pour l'anoblir. Par chance, Saint-Gobain est l'un des gros producteurs de soude.

L'on prévoit donc de produire 800 tonnes par mois de pâte cellulographique, utilisée pour livrer 500 tonnes de papier kraft et 380 tonnes de pâte épurée pour rayonne. La production démarre en 1928 pour le kraft, et est esquissée en 1929 pour la cellulose épurée. Mais le projet est conçu à une échelle plus vaste car Saint-Gobain et Navarre envisagent trois autres usines de cellulose, ce qui donne une idée de l'ampleur de ce dessein : un eldorado industriel semble à bout de portée !

Signalons que, à peu près à la même époque, mais plus au sud-est, à Roquefort, est constituée le 9 février 1926 la Société civile d'études pour le traitement chimique du pin des Landes, en vue d'obtenir ici aussi de la cellulose et ses dérivés. La démarche est complètement différente puisque ce sont de gros propriétaires forestiers de la région qui s'associent pour valoriser leur bois ; ils envisagent même une production de 4 000 tonnes

⁷ Cf. le livre romancé : Frédéric Vitoux. *Histoire des Papeteries de Condat. La Vézère coule depuis longtemps en Europe*, Paris, Quai Bourbon, 1989, pp.27-61.

⁸ Casimir Monteil & Jacques Crouau, *Le groupe Gascogne. Une aventure industrielle née de la forêt, 1925-2000*. Volume I : *Histoire des Papeteries de Gascogne, 1925-1970*.

par an. Le 25 mai 1926, une société anonyme au capital de 8 millions de francs est lancée, Les Papeteries landaises. Comme celui de Biganos, le site est proche d'une gare (Roquefort), d'une route (Bayonne-Bordeaux) et d'une rivière (L'Estampon, permettant l'alimentation en eau pure et l'évacuation des liquides résiduels convenablement épurés). L'usine entre en fonctions en 1930 ; deux emprunts d'un montant total de 23 millions sont nécessaires pour faire face à ces dépenses, mais n'obtiennent aucun réel succès. Les déficits s'accumulent, tout comme des avances bancaires, d'où le dépôt de bilan en juillet 1933 et l'arrêt des machines durant l'année 1934 : Roquefort aura manqué de la solidité procurée par un grand groupe industriel à sa consœur de Biganos ! D'ailleurs, c'est La Cellulose du Pin qui rachète l'usine le 25 janvier 1934, désormais dotée d'une filiale, la Société des Papeteries de Roquefort...

Ces programmes d'investissement doivent être replacés dans l'environnement économique de l'époque, quand les forestiers et les experts débattent d'une meilleure valorisation de la forêt et du pin maritime, au-delà des activités classiques (gemmaison, résine, bois de mine)⁹. Comment dégager de la « valeur ajoutée » ? Mobiliser le pin comme matière première de la « grande industrie » est la réponse à ces débats et l'on comprend l'acuité de l'enjeu que représente l'usine de Facture-Biganos, au-delà des visées des groupes industriels.

Le chantier démarre en février 1926 et est achevé en mai 1928. « Les installations générales de l'usine ont été prévues dès l'origine pour une augmentation très importante (au moins le doublement) de ces productions : terrains très étendus, large espacement des bâtiments, surface et outillage très développés de la chaufferie, de la centrale, de l'atelier de préparation des bois, des ateliers de réparations. »¹⁰

Toutefois, la montée en puissance est lente : « La fabrication de la pâte et du papier kraft commença au milieu de 1928, mais la mise au point dura jusqu'en 1931, à la fois par suite de l'inexpérience en matière de papeterie des techniciens de l'affaire, tous venus des usines de Saint-Gobain, et par suite du peu d'empressement que les Papeteries Navarre paraissent avoir mis dans le rôle de conseiller technique auquel les obligeaient les accords passés. » C'est que « les Papeteries Navarre s'étaient vu refuser entre-temps par Saint-Gobain la représentation commerciale et la direction technique de l'affaire »... « La fabrication du papier kraft n'a ainsi jamais atteint les 500 tonnes mensuelles prévues et n'a pas dépassé un chiffre annuel de 4 500 tonnes. »¹¹

3. L'impasse technologique des années 1930 : une usine condamnée ?

« Le paradoxe de l'histoire de la Cellulose du Pin est qu'elle n'a jamais produit de cellulose destinée à l'industrie des dérivés cellulosiques »¹² : l'échec technologique scelle en effet le destin de l'usine... Le procédé Navarre débouche sur une impasse technique ; la couleur brune de la pâte kraft obtenue après cuisson prouve qu'une grande quantité de lignine subsiste ; un blanchiment au chlorure de chaux, même suivi par un blanchiment à la soude caustique, s'avère insuffisant. Il aurait fallu de plus amples recherches chimiques, mais la fidélité au procédé Navarre bloque ce processus en 1924-1929.

⁹ Cf. Pierre Martin, *Le pin maritime et l'évolution économique des Landes de Gascogne*, Bordeaux, Imprimerie commerciale et industrielle, 1910. Camille Labat, *La crise de la forêt landaise et ses remèdes*, Bordeaux, Bière, 1935. André-Louis Allezaïs, *Les produits de la forêt landaise dans l'économie française*, Paris, Loviton, 1941. Roger Sargos, *Contribution à l'histoire du boisement des landes de Gascogne*, Bordeaux, Delmas, 1949.

¹⁰ Archives historiques du Crédit lyonnais, DEEF 59781, rapport sur Cellulose du Pin, *op.cit.*, p. 4.

¹¹ *Ibidem.*

¹² Jean-Pierre Daviet, *Un destin international*, *op.cit.*, p. 614.

Cependant, la cause essentielle du blocage réside dans l'évanouissement du marché potentiellement visé. « La fabrication de la pâte blanchie ou à blanchir débuta en octobre 1929, mais [...] les débouchés de la cellulose purifiée, stade final prévu de la fabrication, disparaissaient : cette cellulose purifiée physiquement et chimiquement, déjà mise sur le marché par des usines étrangères (celluloses Brown), devait contenir environ 96 % de cellulose et remplacer dans la fabrication des soies viscoses les mélanges de déchets de coton (*linters*), alors très coûteux, et de celluloses américaines à purification purement physique (88 % de cellulose). Entre-temps, le coût des *linters* baissa fortement et surtout des progrès nouveaux permirent aux producteurs de viscoses de se contenter désormais de cellulose à moindre teneur en fibres. Les ateliers d'épuration de Facture n'ont donc jamais été utilisés [à la date de 1933] et certaines machines (épurateurs à jet) qui sont à pied d'œuvre, n'ont même pas été montées. La fabrication des celluloses blanchies ou à blanchir n'a par suite porté jusqu'en 1931 que sur de petits tonnages, produits par intermittence et vendus soit aux poudreries, soit aux Papeteries Navarre (usine de Montfourat, près de Libourne). »¹³

C'est l'impasse stratégique ! « La marche de l'usine de Facture, réduite à la seule utilisation des ateliers de kraft, se montra incapable, non seulement de rémunérer les capitaux investis, mais même d'assurer l'équilibre courant de l'exploitation. »¹⁴ Elle accumule des pertes de 4,9 millions de francs entre 1928 et 1932, sans parler des frais de constitution et de mise en route (5,6 millions) qui ne peuvent être amortis. Quand la dépression des années 1930 éclate, Saint-Gobain doit s'imposer des choix stratégiques. Or l'importation de cellulose s'avère meilleur marché et résout les problèmes de qualité ; et le groupe préfère orienter ses investissements vers la filière pétrolière en plein essor, autour de la raffinerie de l'étang de Berre, près de Marseille, en association avec Shell : la pétrochimie l'emporte sur la chimie du bois. Que faire alors du site de Facture ? Une histoire industrielle banale aurait conduit à sa fermeture !

4. Le recentrage stratégique de Facture

Cependant, comme souvent, un noyau de techniciens veut relever le défi et affiche un robuste enthousiasme envers une usine toute neuve. La cheville ouvrière est d'abord Edmond Delage, un ancien directeur général des Usines de produits chimiques de la Compagnie de Saint-Gobain, donc un chimiste et un manager, qui supervise la mise en place de la Cellulose du Pin avec le titre d'administrateur-délégué, à mi-chemin entre finance et technique, sous la houlette des présidents successifs – avant sa démission en 1941, même s'il démissionne en 1941 pour ne garder qu'une fonction d'ingénieur-conseil du groupe. Sur le terrain, le levier déterminant est un ingénieur, Jean Berthier. Ce polytechnicien¹⁵ (de la promotion 1910) était ingénieur chez Saint-Gobain, qui l'envoie déterminer le destin de Facture en 1930 (ou 1932) et en prendre la direction générale (pour plusieurs lustres). Il considère que ce serait un gâchis que de gaspiller ces investissements, tout de même substantiels. Pourquoi dès lors ne pas abandonner ce qui paraît désormais comme l'utopie des dérivés de la cellulose et prendre conscience que la forêt landaise constitue bel et bien un eldorado, mais autour de la filière papier ? Ce choix stratégique est décisif : il ne coûte rien à Saint-Gobain, puisque l'usine et ses machines sont en place, le bois est abondant, la demande de papier kraft en croissance, pour la cimenterie, l'agro-alimentaire, les engrais, etc., à une époque où le plastique n'est pas encore vraiment utilisé, puisque son usage ne perce qu'à partir des années 1950-1960.

¹³ Archives historiques du Crédit lyonnais, DEEF 59781, rapport sur Cellulose du Pin, *op.cit.*, pp. 4-5.

¹⁴ *Ibidem*, p. 5.

¹⁵ « Jean Berthier », in Jean et Bernard Guérin, *Des hommes et des activités autour d'un demi-siècle*, Bordeaux, Éditions B.E.B., 1957, pp 75-76.

Le « modèle stratégique » de l'usine évolue fortement, avec une double mission : livrer du kraft et, en parallèle, « utiliser la pâte blanchie pour la production des papiers blancs ou dérivés. Commencée en mai 1931 (30 tonnes par mois) sur l'une des deux machines primitivement destinées à la production du kraft, cette fabrication a été progressivement développée (237 tonnes en juin 1933) par la mise au point de sortes nouvelles de papiers »¹⁶, et l'on envisage d'atteindre 5 à 6 000 tonnes de « papiers variés », au prix de l'installation d'une nouvelle machine (la machine III), tandis que la production de kraft atteindrait entre 6 à 7 000 tonnes, « dont une partie serait livrée directement, grâce à une nouvelle installation, sous forme de sacs à ciment »¹⁷, grâce à l'installation d'une sacherie intégrée sur le site. « La société retrouverait ainsi un tonnage annuel (12 000 tonnes) et un chiffre d'affaires (20 à 25 millions) [15 millions d'euros] comparables à ceux du programme primitif. »¹⁸ Avant même la mise en route de la machine III [voir plus bas], l'inflexion stratégique porte ses fruits, ce qui préserve le destin de la société malgré la crise de ce début des années 1930. La production redémarre fortement (+54 %), de 2 061 tonnes au premier semestre 1931 (dont 1 999 tonnes de kraft et 72 tonnes de papiers divers) à 3 165 tonnes au premier semestre 1933 (dont 2 159 tonnes de kraft et 1 006 tonnes de papiers divers). Chaque machine a ses caractéristiques propres, avec des largeurs de toile respectives de 2,95 m pour les deux premières et de 3,70 pour la III.

L'usine de Biganos est une « usine intégrée », qui incorpore toute la chaîne de traitement du bois puis du papier. Ses trois machines sont installées dans de vastes « halles » comprenant une ossature métallique, de la tôle en gros œuvre, un toit terrasse en tôle ondulée, un bâtiment de bureau en béton, des cheminées métalliques et en béton.

Il faut préciser que cette usine est conçue à un moment privilégié de l'histoire technique de la papeterie car, dans les années 1920, des firmes canadiennes, *Abitibi Power & Paper C^o* et *Belgo Paper C^o*, viennent de prouver que, avec leurs machines anglaises *Walmsleys*, de plus de cinq mètres de « laize » – la largeur des bandes de papier –, que l'on peut concilier l'augmentation des largeurs et celle des vitesses. Cela mettrait un terme au conflit qui, depuis une dizaine d'années, oppose les partisans des machines de cinq mètres de laize marchant à 180 m/minute et ceux des machines de 3,60 mètres marchant à 250 ou 270 m/minute. En 1921 est même atteinte la vitesse record pour l'époque de 360 m/minute et, au début de l'année 1935, la société britannique Edward Lloyd commande à *Walmsleys* une machine de 8,15 mètres de laize pour produire du papier journal à 425 m/minute ! Ces installations sont à l'époque les plus grandes du monde : une sorte de course au progrès technique est donc lancée, et La Cellulose du Pin peut tirer parti de ces innovations. Toutefois, Saint-Gobain et ses partenaires choisissent, avec lucidité et au nom de la recherche d'un équilibre pertinent entre taille de l'investissement et rentabilité, de cantonner leur nouvelle usine dans des proportions beaucoup plus modestes, avec une laize, on l'a dit, de 2,80 mètres.

5. Le processus technique

Paradoxalement, l'usine travaille une matière première d'usage ancestral et lui applique des techniques issues de la deuxième révolution industrielle, qui mobilise une forte mécanisation et l'énergie électrique.

La préparation du bois

¹⁶ Archives historiques du Crédit lyonnais, DEEF 59781, rapport sur Cellulose du Pin, *op.cit*, p. 5.

¹⁷ *Ibidem*, p. 5.

¹⁸ *Ibidem*, p. 5.

Il convient d'évoquer rapidement le détail du processus technique de la transformation du bois en papier. L'arbre n'est pas employé dans son intégralité pour la fabrication du papier car seuls les « déchets » (délignures, copeaux, chutes, petites branches), qui n'entrent pas dans le circuit d'autres industries sont généralement utilisés. Puis les besoins croissants de l'usine exigent de lui faire livrer de plus grosses branches ou de petits troncs découpés. Le processus de fabrication débute soit avec des fibres vierges, soit avec des fibres recyclées, puisque, au fil des années, l'usine utilise aussi des emballages et du papier usagé récupérés. Le bois est dépecé de ses écorces dans un grand baril de métal, puis est passé dans une déchiqueteuse : on coupe les rondins et délignures en copeaux ou en plaquettes. Tout ce processus constitue l'étape de la « préparation des bois ». « L'atelier contient deux coupeuses alimentée par toiles roulantes et suivies de tambours de triage ; les très gros copeaux sont envoyés à un broyeur, puis repassent dans les tambours ; les sciures, reprises pneumatiquement, sont tamisées, les plus fines étant brûlées à la chaufferie, et les grosses ajoutées aux copeaux dans les cuves de cuisson. »¹⁹

Le lessivage

Pour que les résidus de bois deviennent du papier, il faut les transformer en pâte. Les fibres de cellulose, qui sont collées ensemble par une substance appelée « lignine », sont séparées grâce à un moyen chimique ou mécanique. On imprègne ces copeaux de « liqueur blanche » – un mélange d'eau, de sulfure de sodium et de soude, dans le cadre du « procédé au bisulfite de chaux : le traitement applicable est celui à la soude caustique, plus coûteux et donnant des pâtes moins blanches, mais fournissant certains papiers de résistance particulière »²⁰. On place ensuite les copeaux dans une machine, le « lessiveur », et on y ajoute de la vapeur et des produits chimiques, car ce lessiveur agit comme un autocuiseur. Les copeaux se transforment alors en pâte, qui est alors lavée afin de la débarrasser de ses impuretés. La pâte liquide sortant des lessiveurs subit de nombreux lavages, avant d'être séparée progressivement de la liqueur alcaline dont elle est imprégnée. « L'atelier de lessivage contient une section de pâte kraft avec deux lessiveurs de 50 m³ (chargés chacun de huit tonnes de bois) chauffés par calorisateurs extérieurs, cinq diffuseurs de 50 m³ et deux séparateurs de pâte pour les écumes ; une section de cellulose à blanchir avec trois lessiveurs (cuisson plus lente), cinq diffuseurs et deux séparateurs. »²¹

L'étape du papier

Cette pâte contient une teneur très élevée en eau (99 %), qu'il faut extraire. Le mélange est envoyé sous pression sur une immense toile en mouvement ; l'action de cette toile et d'un aspirateur permet d'extraire la majeure partie de l'eau. Les longues fibres entremêlées forment alors la feuille de papier. Puis l'on sèche le tout au contact d'immenses cylindres chauffés à la vapeur. L'on fait passer la feuille de papier entre des rouleaux qui la compriment et la lissent. Enfin, sur une machine, l'enrouleuse, le papier est coupé à la taille requise selon les besoins du client. Les rouleaux sont ensuite expédiés aux usines de transformation pour y être transformés en emballage-papier, souvent dans des ateliers produisant des caisses carton ou dans des sacheries.

« La papeterie comprend une salle de raffinage avec sabliers et épaisseurs pour la pâte kraft arrivant des diffuseurs, six meuletons, six piles raffineuses, quatre raffineurs coniques *Voith* [d'Heidenheim, en Allemagne], une installation *Delthirna* pour la préparation du collage, une salle de fabrication avec deux machines *Mehler* [d'Aix-la-

¹⁹ *Ibidem*, p. 14.

²⁰ *Ibidem*, p. 5.

²¹ *Ibidem*, p. 15.

Chapelle], de 2,95 m de largeur de toile (2,80 m pour le papier rogné). Ces machines [I et II], pourvues d'un seul cylindre sécheur (frictionneur) peuvent marcher entre 20 m à la minute pour les papiers de 180 g et 70 à 80 m pour les papiers de 40 à 50 g, avec une vitesse normale de 50 à 55 m. Elles peuvent faire ensemble, pour les papiers d'épaisseur moyenne (70 g au m²), environ 560 tonnes brut par mois, soit 525 à 530 tonnes net. »²²

En aval, il faut récupérer les lessives de soude obtenues au terme du processus, d'où un « traitement par voie humide des salins desséchés (80 % de carbonate de soude et 20 % de déchets charbonneux), dont les charbons résiduaux sont envoyés à la centrale », puis la « récupération du carbonate de chaux après caustification des salins et transformation en chaux dans un four rotatif », ce qui « permet de récupérer la soude entraînée par le carbonate de chaux »²³, d'où une économie de chaux.

Eau et énergie

Deux enjeux techniques s'ajoutent à la mise au point des procédés de production eux-mêmes, à propos de l'approvisionnement en eau et en énergie. Une station de pompage automatique, à 500 mètres de l'usine, alimente un réservoir de mille mètres cubes, en béton armé. Des pompes auxiliaires reprennent pour le service des ateliers les plus élevés une partie des eaux de refroidissement de la centrale. Un puits artésien est creusé en 1933 pour fournir une eau plus pure que celle de la Leyre et de son affluent, le Lacanau.

L'alimentation en énergie, pour la vapeur, s'effectue grâce à une centrale thermique à haute pression, avec deux étages de soutirage de vapeur pour le chauffage des lessiveurs et des calandres ; l'usine fonctionne ainsi en circuit fermé, sans achat d'électricité auprès de l'Énergie électrique du Sud-Ouest ; mais, avec la hausse de sa production, elle commence à en acheter sur le réseau général au début des années 1940. Cette unité brûle des déchets de bois, mais surtout des « fines et menus » de Blanzky, pour mille tonnes chaque mois, donc du charbon en provenance des mines de Blanzky, en Bourgogne. Cet éloignement se justifie par les hauts rendements de ce charbon. « La chaufferie contient cinq chaudières de 295 mètres carrés à grilles mécaniques et à 35 kg de pression, [fournies par] la Société alsacienne de constructions mécaniques [de Belfort, un ancêtre d'Alstom] [...]. La centrale est équipée avec trois turbo-alternateurs de la Société alsacienne, à réducteurs de vitesse, dont un de 1 600 kW et deux de 800 kW. »²⁴ Au sortir du lessivage, « la vapeur à 10 kg qui a chauffé les calorificateurs est condensée dans une chaudière spéciale et fournit soit de la vapeur à 2 kg rentrant dans le circuit général, soit de l'eau chaude retournant à la chaufferie »²⁵.

6. Une deuxième vague d'investissements : la machine III

Pourtant, ces efforts se heurtent à un plafond de puissance et de volume : si l'usine se spécialise dans la papeterie, sa taille devient insuffisante. En pleine dépression, Saint-Gobain et sa filiale décident de relancer l'investissement, par un choix audacieux. En 1932, les dirigeants commandent une grande machine à papier, « ultra moderne », « de type duplex, c'est-à-dire à deux toiles superposées dont les couches de pâtes se réunissent avant les presses et la sécherie pour former un seul papier à deux couches [d'où un] renforcement de la résistance du papier ou l'obtention de faces de couleurs différentes [...]. Cette machine doit avoir une largeur de toile de 3,70 m correspondant à 3,20-3,50 de papier sec et rogné ; une longueur de 56 m du couteau de tête à l'enrouleuse ; une vitesse de marche

²² *Ibidem*, p. 15.

²³ *Ibidem*, p. 5.

²⁴ *Ibidem*, p. 14.

²⁵ *Ibidem*, p. 15.

pouvant varier entre 20 et 180 m à la minute ; une capacité journalière de 35 tonnes en papier kraft ou journal, de 30 tonnes en cartons, soit environ 800 à 900 tonnes par mois [...]. Un bâtiment d'environ 100 m sur 15 doit être associé à la papeterie actuelle pour abriter la nouvelle machine et ses accessoires : calandre à 14 cylindres, bobineuse, coupeuse, machines à faire les sacs de ciment »²⁶.

Son coût est substantiel, de quatorze millions de francs (financés par un crédit bancaire). Cette « machine III » est fabriquée par l'entreprise Neyrpic (aujourd'hui dans le groupe Alstom) qui, à Grenoble, était devenue (depuis sa création en 1917 sous le nom de Neyret-Beylier & Piccard-Pictet) une spécialiste des grands équipements industriels pour les centrales hydroélectriques et pour la papeterie lourde, car ces débouchés étaient fort larges dans ces contrées des Alpes du Nord.

Elle entre en fonction le 14 octobre 1934, en aval des installations de déchetage et défilage, qui traitent les rondins de bois de pin accumulés à l'extérieur de l'usine. Des rouleaux presseurs et des cylindres frictionneurs *Fullner* de 3,2 mètres de diamètre en achevaient le cycle de transformation pour livrer les feuilles de papier kraft. Cette machine géante devient pour plusieurs lustres le cœur de la manufacture [voir la photo 1].



PHOTO 1

Ce programme d'investissement relativement massif – à l'échelle de l'usine et de la région – est étendu. En effet, l'on apprend que des équipements importés pour construire une usine en Corrèze sont restés inutilisés sur le port de Bordeaux, certainement à cause de difficultés financières de leur acheteur ou du retard pris dans le projet de reboisement du plateau de Millevaches. Quoi qu'il en soit, en 1937, pour un coût attractif, La Cellulose du Pin acquiert ce matériel destiné à du papier kraft, ce qui lui permet d'étendre ses capacités (lessiveurs rotatifs, diffuseurs, presse-pâte, fours rotatifs évaporateurs à disques, fours de fusion du carbonate de soude, caustification, etc.).

Certes, le marché reste encore étroit, puisque le papier kraft ne représente alors que 8 % de la consommation française de papier (1,3 million de tonnes) et, surtout, parce que les deux tiers de ce kraft sont importés. Mais, au bout du compte, La Cellulose du Pin détient 45 % des capacités de production françaises pour la pâte et 15 % pour le papier. « Grâce aux efforts déployés pendant les années 1930, elle a atteint la taille significative qui doit lui permettre de durer. »²⁷

Durant les années 1930, l'ingénieur, les techniciens et les ouvriers se mobilisent ainsi pour améliorer le détail du fonctionnement des machines à pâte, pour combler tel ou tel défaut ou lacune, pour élever la qualité du papier obtenu, et, surtout, afin d'élever la rentabilité d'équipements sous-utilisés. La fabrication de pâte kraft monte en puissance, de 500 tonnes par mois en 1929 à 2 200 environ en 1939 – encore que d'autres chiffres paraissent plausibles [voir plus bas]. La pâte écrue de fibres vierges est obtenue par cuisson des

²⁶ *Ibidem*, p. 18.

²⁷ *Ibidem*, p. 617.

copeaux, préalablement imprégnés d'une liqueur blanche composée de soude et sulfure de sodium, à l'intérieur d'un lessiveur en continu (hauteur 75 m, diamètre 5,8 m). La dissolution de la lignine ("ciment" du bois) permet d'extraire du lessiveur une pâte, qui sera ensuite défibrée, épurée, et lavée, ainsi qu'une liqueur combustible appelée liqueur noire.

Quelles que soient les procédés expérimentés, les machines mises en place et l'inflexion du programme technique, les initiateurs de cette société ont déployé un flux d'investissements continu, avec des pointes au début des années 1930 et encore au début des années 1940. À la date de 1934, c'est une masse d'une soixantaine de millions de francs qui a été immobilisée en actifs productifs sur ce site girondin, ce qui suppose des « amortissements » annuels élevés. Un total de 26 millions de francs est investi en 1932-1939 (l'équivalent de 13 millions d'euros), puis encore 50 millions en 1940-1945 (l'équivalent de 10 millions d'euros). Certes, l'usine n'est pas un géant de la sidérurgie ou de l'automobile, mais, à son échelle, c'est un petit joyau de modernité dressé au cœur de la forêt.

Tableau 1. Total des travaux neufs effectués pendant chaque année en 1932-1945		
	En milliers de francs courants	
1932	91	54
1933	836	515
1934	6 312	4 053
1935	3 559	250
1936	4 500	2 930
1937	3 096	1 604
1938	7 120	3 287
1939	426	182
Total 1932-1939	26 030	12 875
1940	2 836	1 026
1941	8 264	2 546
1942	11 276	2 888
1943	11 230	2 317
1944	8 301	572
1945	7 834	891
Total 1940-1945	49 741	10 240
Source : archives historiques du Crédit lyonnais, Archives de CASA, DEEF 59781.		

7. Contraintes de la diversification et exigences de qualité

Tandis que la maîtrise de ces processus techniques s'affirme avec succès, la société se heurte néanmoins à une nouvelle limite, celle de la qualité. Aussi, en 1937, s'engage-t-elle dans un investissement, immatériel celui-ci, afin d'améliorer le blanchiment du papier kraft, au profit des débouchés conquis dans sur des segments de marchés comme le papier pour affiches, les enveloppes, l'emballage de boucherie. La société commande un programme technique à une équipe de recherche, autour d'Emilio Pomilio, l'un des gendres du grand professeur Sabatier (1854-1941), de l'université de Toulouse²⁸, ce qui débouche sur la mise au point d'un procédé efficace (blanchiment chlore gazeux-chlore-hypochlorite) en liaison avec cet Italien.

En parallèle, La Cellulose parvient à faire progresser la qualité de ses grands sacs (par exemple pour le ciment), et, à partir de 1933, elle peut ainsi élargir sa clientèle. Elle fait donc progresser son capital de compétences, par des efforts de recherche appliquée (contrôles sur la résistance, le risque d'éclatement ou de déchirure, la porosité, etc.), grâce à un petit laboratoire intégré à l'usine ; son bâtiment est construit en brique et enduit, avec un toit en pavillon en tuile mécanique.

²⁸ Cf. « Paul Sabatier (1854-1941) », *Journal of the American Chemical Society*, volume 66, n°10, 6 octobre 1944, pp. 1615-1617.

La diversification vers l'aval explique des investissements modestes dans la sacherie. En 1935 sont commandées des machines en Allemagne, pour obtenir des sacs cousus ou agrafés. L'on installe une machine à sacs *Escher*, des machines à coudre *Mauser & Union*, sous le contrôle d'un ingénieur allemand, à une époque où, quels que fussent les régimes politiques, l'Europe vivait encore dans le cadre d'une solide intégration économique.

8. L'affirmation d'une stratégie commerciale

Néanmoins, La Cellulose du Pin ne se contente pas de réussir son projet industriel. Elle se comporte en une véritable entreprise, qui doit par conséquent descendre plus encore vers l'aval, stimuler ses débouchés, donc mettre sur pied une stratégie commerciale. La marque *Cellulose du Pin* s'affirme ainsi.

Des agents sont recrutés pour prospecter les régions françaises, donc visiter les clients de base, qui sont d'un côté des grossistes, de l'autre, des transformateurs tels que des fabricants de sacs et sachets, d'enveloppes, d'affiches, ou des fabricants de caisses en carton, puisque celles-ci sont recouvertes de papier kraft.

Malgré la crise, il faut veiller à ne pas sombrer dans une guerre des prix à la baisse. Comme c'est l'usage dans la plupart des industries dans l'entre-deux-guerres, une « entente » discrète est donc conclue avec les concurrents, notamment la CENPA (Société centrale papetière). L'on fixe des barèmes de prix, avec des planchers ; et l'on crée même un « comptoir de répartition » pour les sacs, en 1935, ce qui établit donc des parts de marché peu ou prou stabilisées. De plus, comme le glissement du franc, entre 1936 (première dévaluation depuis 1926/1928) et 1939 renchérit le prix de la pâte importée, ces producteurs « nationaux » peuvent mieux contrôler leur marché. Enfin, une stratégie de construction d'un réseau de distribution s'esquisse, avec la création de l'Agence française de papeteries, à Paris, en commun avec Salmon-Papeteries Maunoury, dotée de solides moyens financiers en 1943 (9,3 millions de francs de capital), afin de prospecter le marché de la région parisienne.

9. Une percée réussie ?

Le recentrage stratégique, l'envergure et le renforcement de l'outil de production, la bataille pour les améliorations techniques en amont et la qualité des produits finaux, l'engagement dans une politique commerciale, sont autant de facteurs qui permettent de comprendre que, malgré les aléas initiaux, La Cellulose du Pin a survécu et, plus encore, « conquis ses galons » de grande entreprise. Son chiffre d'affaires atteint 47 millions de francs en 1938 ; et, surtout, elle fédère des effectifs d'environ 800 salariés sur son site de Factice-Biganos.

En soit, c'est une percée de la deuxième révolution industrielle (pâte chimique, mécanisation utilisant l'électricité) dans un coin de Gironde où la première révolution industrielle n'avait apporté que petites forges ou fonderies et de petits ateliers liés à l'activité maritime du Bassin ou à la transformation élémentaire du bois. Une véritable « cathédrale industrielle » a été érigée en pleine forêt, alors que l'essentiel de la grande industrie girondine était concentré dans l'agglomération bordelaise – y compris dans la papeterie, puisque la CENPA y avait monté son usine de Bègles, comportant elle aussi une filière de papier kraft, complétée par une sacherie et une caisserie pour cartonnages. Un « îlot » de la grande industrie a donc surgi en pleine lande !

La percée effectuée est à la fois financière, par l'ampleur des capitaux mobilisés, et technique, par la production disponible. À la veille de la guerre, La Cellulose du Pin

s'affirme en leader de la papeterie landaise²⁹, qui, dans son ensemble, élabore 39 000 tonnes de pâtes kraft en 1938 et 54 000 en 1940 – avant un repli compréhensible à 24 000 en 1942.

	Capital	Production de pâtes kraft	Production de papiers	Sacs	Caisses carton
	(millions de francs)	(tonnes)			
Cellulose du pin	210 en 1927	33 000 (pâtes à la soude et blanchies)	28 000 (papiers kraft)	8 000	
Papeteries de Gascogne	70 en 1925	18 000	16 000		
Société centrale des usines et papiers-CENPA	100 en 1928	14 000	15 000 (papiers kraft)	8 000	7 000
Société des papeteries de Roquefort	80 en 1929	10 000	8 500	2 500	
Société landaise des celluloses (Tartas)	40 en 1942	8 000 (pâtes au bisulfite et écruées)			

Source : « L'évolution de la forêt landaise au xx^e siècle », in Roger Sargos, *Contribution à l'histoire du boisement des landes de Gascogne*, Bordeaux, Delmas, 1949, pp. 688-689

10. Une usine dépendante de la forêt environnante

Au milieu des années 1930, l'usine consomme aux alentours de 18 à 19 000 tonnes de bois par an, car il faut 280 kg pour 100 kg de pâte kraft et 360 kg pour 100 kg de pâte blanche. La société doit donc négocier des conditions d'approvisionnement aussi favorables que possible, sans surenchère au profit des forestiers. Les usines papetières de Bègles et Beautiran achètent le bois dans les forêts les plus proches de l'agglomération bordelaise, mais se heurtent à la concurrence des négociants en poteaux de mine à l'export, alors que Mimizan et Roquefort bénéficient d'excellents prix. « On nous dit que l'avantage des prix d'achat de Facture par rapport à Bègles et Beautiran pouvait être chiffré entre 5 et 10 francs par tonne de bois sec et écorcé [et que] son désavantage par rapport à Mimizan [est de] 5 francs, celui par rapport à Roquefort entre 5 et 10 francs »³⁰ : dès le départ, la mobilisation en quantité, en qualité et en prix de bois constitue un enjeu essentiel pour la Cellulose du Pin.

« Un accord avec l'usine la plus rapprochée, celle de Bègles (40 km), réserve à l'usine de Facture les achats dans une zone d'une vingtaine de kilomètres autour du bassin d'Arcachon ; dans la région comprise entre la zone réservée et la Garonne, les deux usines confient leurs achats à un représentant commun. Les usines de Bègles, Facture et Mimizan font à frais communs de la publicité auprès des petits propriétaires forestiers pour faire valoir les avantages des livraisons aux papeteries »³¹, et elles s'entendent sur les prix d'achat, par le biais de leur Syndicat du pin maritime, institué en 1940. « Les achats, dont une partie importante est traitée à la bourse aux bois hebdomadaire de Bordeaux, ont lieu de septembre à novembre, exception faite de quelques réapprovisionnements ou achats occasionnels. »³² « L'usine reçoit la moitié de ses bois par camions ou charrettes forestières, l'autre moitié vient par voie ferrée, surtout par le chemin de fer d'intérêt local Hostens-Lacanau »³³, et le rêve d'utiliser l'Eyre toute proche pour du flottage a vite été abandonné.

11. Un îlot de main-d'œuvre industrielle

²⁹ Cf. Roger Sargos, *Contribution à l'histoire du boisement des landes de Gascogne*, Bordeaux, Delmas, 1949, pp. 686-689.

³⁰ Archives historiques du Crédit lyonnais, DEEF 59781, rapport sur Cellulose du Pin, *op.cit.*, p. 9.

³¹ *Ibidem*, p. 10.

³² *Ibidem*, p. 10.

³³ *Ibidem*, p. 10.

Il a fallu y recruter rapidement quelques dizaines puis centaines d'employés, venus des campagnes environnantes, où le sous-emploi endémique avait été aggravé par le repli des exportations de poteaux de mine vers les charbonnages britanniques, durement touchés par la crise, tandis que le gemmage historique commençait à tanguer à cause de l'irruption de produits chimiques concurrents des dérivés de résine. Les effectifs s'accroissent de 500 ouvriers en 1936 à 871 en 1940. Cette main-d'œuvre doit être formée « sur le tas », mais on ressent le besoin d'en améliorer le niveau, d'où l'ouverture d'une école d'apprentissage ou « école technique d'apprentissage » en 1942, dont le bâtiment est en béton armé, le toit bombé en béton avec lanterneaux.

Au fil des années, la main-d'œuvre de La Cellulose du pin se stabilise : une sorte de « rapport de fidélité » s'établit, qui est d'ailleurs entretenu par la société, qui véhicule à Facture-Biganos « la philosophie » du « nouveau paternalisme » que promeut le groupe Saint-Gobain dans son ensemble. C'est l'héritage du paternalisme des temps anciens, inspiré du christianisme social des grands bourgeois qui avaient animé le groupe au XIX^e siècle. Il s'agit peu ou prou de « récompenser » les salariés de leur stabilité, de leur implication au travail, voire de leur « dévouement ». Une telle philosophie est bel et bien une réalité courante, *grosso modo*, dans nombre de pôles de la grande industrie, jusqu'aux années 1950-1960.

Ces salariés ne peuvent qu'apprécier le niveau de leurs salaires, généralement bien supérieurs à la moyenne des salaires distribués par les PME de la région. Et l'entreprise se met à construire des logements, pour ses cadres et techniciens, puis aussi pour des ouvriers, même si la majorité de ces derniers continue d'habiter dans les bourgades environnantes. Autour d'une école primaire (ouverte en 1928 et en activité jusqu'en 1975) s'édifie peu à peu, à partir de 1930, une petite cité ouvrière de 72 logements – dont la partie Nord est détruite en 1989, mais dont l'essentiel subsiste ainsi. « La cité pour le personnel comprend une maison de directeur, une maison d'ingénieur, 22 logements d'employés (4 à 7 pièces), une cinquantaine de logement d'ouvriers (2 à 5 pièces), un logis pour 5 célibataires [...], une partie des ouvriers trouvant à se loger dans les villages voisins en général desservis par de bonnes routes de plaine, propices à la bicyclette. »³⁴

12. La Cellulose du pin pendant la Seconde Guerre mondiale

Les circonstances de la Seconde Guerre mondiale ne perturbent pas trop la vie de l'usine, qui est située loin des zones de risque (combats ou bombardements aériens). Mais elle subit la mobilisation de 40 % de ses salariés en 1939/40, puis elle doit abriter temporairement des salariés des usines du groupe Saint-Gobain situées dans les zones de l'invasion allemande mai-juin 1940, en jouant un rôle provisoire de refuge au moment de l'exode de populations. Face aux besoins de main-d'œuvre, elle embauche les épouses des salariés devenus prisonniers de guerre.

Une première difficulté est l'approvisionnement en bois ; en effet, avec la montée en puissance de la production, les besoins s'accroissent ; et, surtout, « les priorités de prix et de transport accordées aux bois de mines dirigeaient vers ces dernières l'activité des exploitants forestiers, qui se désintéressaient des bois de papeterie. Pour y remédier, elle a pris une participation majoritaire dans la Société forestière de la Saussouze [en mars 1941] ; elle a aussi organisé des exploitations forestières, soit directes, soit par voie d'avances à des exploitants, notamment à la Société forestière du Sud-Ouest »³⁵. Faute de

³⁴ *Ibidem*, p. 17.

³⁵ Archives historiques du Crédit lyonnais, 924, Note financière de la DAF, 1945.

charbon, de bois, de chaux et de force motrice, l'usine doit être fréquemment arrêtée, d'où une forte chute de la production en 1941. L'on achète du lignite auprès d'une mine landaise, du bois de gros œuvre qu'il faut refendre. Mais, en 1942, la société signale un manque de bûcherons, de main-d'œuvre, de wagons ferroviaires et de camions, avant une paralysie des transports en 1944, d'où une stagnation de la production en 1943-1944 autour d'un millier de tonnes mensuel, et une chute au second semestre 1944 et au début de 1945 (avec 500 tonnes par mois en janvier et février, avant une remontée à 1 100 tonnes en octobre-décembre). « Nous avons dû assurer nous-mêmes, avec nos locomotives et notre personnel, la traction de nos trains de bois et de lignite, dans un rayon d'une centaine de km autour de l'usine »³⁶, et transformer une centaine de wagons plats de la SNCF pour les adapter au transport du bois.

Ces tensions et surcoûts sont compensés par quelques facteurs temporaires : « En 1941 et 1942, l'écoulement de la production a été facile à des prix avantageux alors que la concurrence étrangère était suspendue. Ces exercices ont laissé des bénéfices très importants, qui ont permis de doter les amortissements en retard et les provisions. »³⁷ Mais les deux années suivantes sont difficiles, à cause du manque de bois, de main-d'œuvre, de moyens de transport et de sources d'énergie, dont les coûts augmentent alors que l'État impose une baisse des prix papetiers de 12 % en août 1942.

En fait, la période du régime de Vichy voit le secteur papetier du Sud-Ouest évoluer comme si l'environnement de l'Occupation et du conflit ne portait pas à la réserve ; comme dans d'autres branches et au sommet de l'État, des experts préparent des plans de modernisation et d'investissement. D'ailleurs, « après l'armistice, la Société calaisienne des pâtes à papier (groupe Navarre) a équipé, avec du matériel transféré de Calais, une usine de 6 000 tonnes par an à Tartas (Landes) en vue de la fabrication de cellulose pour rayonne »³⁸, usine apportée en 1945 à la Société landaise de cellulose. Et l'on voit même les quatre sociétés papetières de Factice, Bègles, Mimizan et Roquefort acquérir en 1941 un vaste terrain pour y établir ensemble une grosse papeterie – mais le projet n'a jamais vu le jour par la suite. Mais elles créent la Société chaux et calcaires du Médoc en vue d'assurer un meilleur approvisionnement en chaux. La Cellulose du pin elle-même commence à être tentée par un essaimage vers l'aval, et prend une participation dans la Société de cartonnages du Midi et dans les Cartonneries de la Rochette (1942), en esquisse de son développement futur, et dans le Comptoir de sacs en grande contenance en kraft.

Enfin, grâce à une première avance de 12 millions de francs du Crédit national, institution semi privée spécialisée dans la crédit à moyen terme, elle finance l'installation de nouveaux procédés de récupération de la soude en 1940-1942. La mise en service de la première tranche de cette installation est effectuée en 1945, avec deux fours brûlant les lessives noires, grâce à une amélioration du dispositif de pulvérisation des lessives et d'introduction du sulfate, ce qui, indique la société, conclut le « programme industriel commencé en 1928 »³⁹.

Globalement, l'achèvement des deux cycles d'investissement et la montée en puissance des machines permettent à la société d'atteindre enfin le palier des bénéfices d'exploitation, précisément pendant cette première moitié des années 1940. Mais l'essentiel est consacré à des amortissements financiers, pour éponger les sommes dépensées dans l'installation de

³⁶ Rapport annuel de la Cellulose du pin pour l'année 1945, archives historiques du Crédit lyonnais, DEEF 52788/2.

³⁷ Archives historiques du Crédit lyonnais, 924, Note financière de la DAF, 1945, p. 3.

³⁸ *Ibidem*, p. 3.

³⁹ Rapport annuel de la Cellulose du pin pour l'année 1945, archives historiques du Crédit lyonnais, DEEF 52788/2.

l'entreprise. Aussi le premier bénéfice net n'est-il déclaré au bilan qu'en 1941, ce qui permet de distribuer le premier dividende, pour un montant de 3,6 millions de francs. Il aura fallu une bonne patience aux parrains de l'entreprise avant d'atteindre ce cap décisif !

	Ventes de papiers et pâtes (tonnes)	Bénéfices bruts (milliers de francs)	Amortissements industriels et dotations au fonds de renouvellement de l'outillage (pour autofinancement) (milliers de francs)	Bénéfice net (milliers de francs)
1929		463		463
1930		-398		-398
1931		-3 655		-3 655
1932		140	144	4
1933		800	30	770
1934		602	0	602
1935		-489	0	-789
1936		2 962	17	2 945
1937		11 557	6 443 (+ 4070 d'amortissement de brevets) : liquidation du compte déficitaire des précédents exercices	1 014
1938		2 571	8 504	0
1939	21 784	1 873	3 981	-3 137
1940	19 776	41 557	39 107 (d'où de gros amortissements effectués)	2 137
1941	15 271	31 685	16 747	3 796
1942	?	8 915	8 853	2 224
1943	12 000	7 767	6 028 ou 6 118 (consacrés à de gros amortissements)	0
1944			5 773 (consacrés à de gros amortissements, d'où la perte nette)	-6 488

Source : Archives historiques du Crédit lyonnais, 924, Note financière de la DAF, 1945 ; DEEF 52788/2 (rapports annuels 1937-1955)

La consolidation financière de la Cellulose du Pin est renforcée quand sa maison mère l'incite à profiter de l'embellie de la Bourse, due à des circonstances exceptionnelles (hausse des prix, anticipations sur le sort du conflit, profits de guerre, etc.), pour monter une émission d'obligations en février 1943. Elle profite de cette « fenêtre » temporaire pour obtenir du marché 50 millions de francs, juste avant le retournement du climat des affaires. Les bons sont émis à 4 % pour trente ans. C'est le début d'un partenariat avec un syndicat de banquiers qui épaula désormais la croissance de la firme, et d'abord avec la Société générale, qui paraît avoir été un partenaire dès l'origine, pour la gestion de la trésorerie, à partir de son agence de Bordeaux : elle est le chef de file de l'émission⁴⁰, avec une part de 42,5 %, aux côtés du Crédit lyonnais (28,5 %), de la Banque nationale pour le commerce et l'industrie (BNCI, un ancêtre de BNP-Paribas, avec 14,5 %) et de la Société bordelaise de CIC, la banque du cru⁴¹ (avec 14,5 %)⁴². La Générale conduit l'opération, avec une tranche de 42,5 %

En parallèle, d'ailleurs, les parrains, Saint-Gobain et le CTA, effectuent une nouvelle injection dans le capital, qui double à 60 millions de francs, tandis que le Crédit national apporte un deuxième crédit de 12 millions de francs. Ces trois ressources permettent de faire face aux énormes dépenses effectuées pour mettre en place la machine III, de rembourser les dettes et les avances de trésorerie procurées par les parrains pendant les semestres difficiles, en particulier pendant l'année 1938 quand les deux parrains avaient dû épauler leur filleule par des apports de trésorerie, puisque l'endettement est estimé à 33 millions à la fin de l'année 1942.

Conclusion

⁴⁰ Archives historiques du Crédit lyonnais, DAF 835/1, dossier Émission de Cellulose du pin.

⁴¹ Cf. Hubert Bonin, *Banque et bourgeoisies. La Société bordelaise de CIC (1880-2005)*, Bruxelles, Peter Lang, 2010.

⁴² Archives historiques de la Société générale, direction financière, dossier Cellulose du Pin, 1962, 80907.

En une quinzaine d'années, les rives forestières du Bassin d'Arcachon et du Pays de Buch se sont dotées d'un vaisseau-amiral industriel, ancré en pleine forêt, mais aussi auprès d'une voie ferrée (pour l'approvisionnement en charbon) et d'une grande voie routière (pour l'approvisionnement en charrois de bois). Tandis qu'elle participe à l'aventure des recherches chimiques et de la course aux grands équipements industriels, elle s'affirme en entreprise autonome, en pôle social, en symbole de la « modernité » de la deuxième révolution industrielle, ce qui transforme Factory-Biganos en « cité industrielle », riche de son usine mais aussi d'une communauté sociale. Il faut aussi songer, en aval, à la multiplication des emplois « connexes » (logistique, consommation, BTP, etc.), que l'on estime généralement à trois emplois indirects pour tout emploi direct ; l'on peut dire que les 800 salariés de La Cellulose du pin feraient vivre autour d'eux plus de deux mille emplois.

Une « culture d'entreprise » durable se cristallise dans ces années 1926-1945. Elle comprend bien sûr d'abord une « culture technique », car l'usine est la fille des rêves modernisateurs d'une équipe d'ingénieurs et d'experts, adeptes de « nouveaux procédés », de grandes machines, de programmes d'investissement (deux pendant cette période). Elle comprend aussi une persévérance dans la mise au point des procédés et des matériels, avec des tâtonnements : toute grosse usine nécessite des ajustements récurrents pour que les machines livrent des produits de qualité. Malgré l'isolement au bord du Bassin d'Arcachon à la limite de la forêt, cette société prouve aussi sa préoccupation incessante des débouchés. Si les ingénieurs rêvent de progrès constants, ce n'est pas l'utopie ! En effet, la Cellulose se soucie sans cesse de ses débouchés : quand la viscosité semble une impasse, la reconversion de l'usine ne tarde pas ; et un comptoir de vente est monté sur Paris, tandis que les cartonneries sont prospectées grâce à l'assimilation d'une première « culture commerciale ». Par ailleurs, les chimistes venus de Saint-Gobain doivent assimiler une « culture du bois », nouer des relations de partenariat avec le monde forestier, gérer l'approvisionnement en bois, pour les quantités et les types nécessaires : cette enclave industrielle commence à vivre en osmose avec son environnement forestier.

Enfin, il faut souligner la longue patience, voire la longanimité, des parrains de la société, Saint-Gobain et le groupe Gillet : ce sont des firmes qui croient dans l'investissement à long terme, dans la maturation progressive des innovations techniques, et qui sont conscientes que tout outil industriel nécessite une montée en puissance relativement incertaine. Elles procurent les capitaux initiaux en 1925-1928, des crédits de trésorerie en 1928-1943, puis encore un apport de fonds durables en 1943, tout en apportant leur « crédit de réputation » pour garantir l'entrée en contact de leur filleule avec le monde des banquiers. C'est bien parce que les deux groupes disposent d'une solide « culture industrielle » qu'ils sont à même de parrainer avec constance et discernement leur filiale papetière.

REMERCIEMENTS

- Nous remercions les archivistes de Crédit agricole SA-CASA (archives du Crédit lyonnais), de la Société générale et de BNP-Paribas (archives de Paribas) pour nous avoir ouvert efficacement leurs dossiers parisiens.
- Nous remercions la SHAA, et particulièrement, Aimé Nouailhas et Michel Boyé, de nous offrir l'occasion de mettre en valeur notre discipline, l'histoire des entreprises.
- Nous sommes preneurs de tout dossier complémentaire ou document iconographique, qui serait déniché par des lecteurs de ce texte.