

N André Navarre (1868-1942)



André Navarre (1890).



Deuxième de quatorze enfants, André Navarre a placé plusieurs membres de sa famille à la tête de ses entreprises.

Promotion 1890

Brillant papetier, André Navarre comprend d'emblée les enjeux et stratégies nécessaires au développement de son industrie à l'orée du XX^e siècle. Il multiplie les sociétés pour construire un puissant groupe dont il fait rapidement l'un des leaders de cette branche industrielle. « Patron » au plein sens du terme, l'ensemble de sa carrière illustre, jusqu'aux limites, les étapes et enjeux – industriels, financiers et humains – des mutations d'une branche industrielle de la première moitié du XX^e siècle.

L'andais, André Navarre est le deuxième des quatorze enfants de Théodore Navarre, banquier et fabricant de produits résineux à Tartas (40), et de Zélie Maubourguet. Diplômé de l'École en 1890, il passe d'abord quelques mois dans une société belge de travaux publics puis une entreprise de chauffage avant de trouver sa voie dans l'industrie papetière : il entre en avril 1893 comme secrétaire de direction à l'importante Société anonyme des Papeteries du Marais et de Sainte-Marie, installée en Seine-et-Marne et l'une des rares à compter plusieurs Centraliens dans son état-major. Navarre fait ses preuves, devenant rapidement sous-directeur. C'est à Jouy-sur-Morin (77) que naissent en 1895 ses deux jumeaux Pierre et Jean, aînés de ses onze enfants. D'une bravoure remarquable, ils seront deux des « As » de l'aviation française durant la Première Guerre mondiale.

Dès 1897, son ambition le pousse – répondant à une petite annonce – à postuler à la direction d'une « *grande papeterie dauphinoise* » qui se révèle n'être autre que la papeterie Bergès de Lancey (38). Le jeune directeur fait merveille, Aristide Bergès finissant par lâcher que celui-ci – qui a su négocier son contrat – gagne plus que lui ! Cependant Navarre désire être son propre maître et quitte Lancey dès 1901 pour rejoindre, cette fois comme associé, les papeteries Lafuma de Voiron (38), dont il assure la direction (so-

ciété Lafuma, Berthollet et Navarre).

Deux années plus tard, il crée la « Société des cartonneries de l'Isère » dont il construit l'usine à Champ-sur-Drac, en amont de Grenoble et surtout à côté de la centrale hydroélectrique de la Société de Fure et Morge afin de disposer de ses « *chevaux de nuit* » inutilisés. La société rassemble déjà autour de son fondateur le noyau dur de ses fidèles : Aimé Bouchayer, administrateur de Bouchayer-Viallet (chaudronnerie et conduites forcées), brasseur d'affaires et futur président de la Société des cartonneries, André Neyret, directeur de Neyret-Beylier, constructeur mécanicien (futur Neyrpic), Georges Charpenay, banquier grenoblois et grand promoteur de la « houille blanche » et de ses sociétés. Ils seront les soutiens d'André Navarre contre vents et marées.

Sur sa lancée, André Navarre prend en location-vente, en 1906, la papeterie de Montfouurat (33) avec son cadet Bernard (1880-1967) qui vient de sortir de l'École Centrale en 1903 et de débiter – lui aussi – à Lancey, puis Voiron. La fabrication de la pâte chimique de bois, dont il commence par développer une petite unité à Montfouurat, va devenir sa spécialité tout au long de sa carrière. En février 1908, André Navarre crée à Roanne la Société anonyme des papeteries du Centre en compagnie de l'indispensable Aimé Bouchayer, d'Henri Rabourdin (1889), fabricant de papiers à Villerest (42), et du banquier

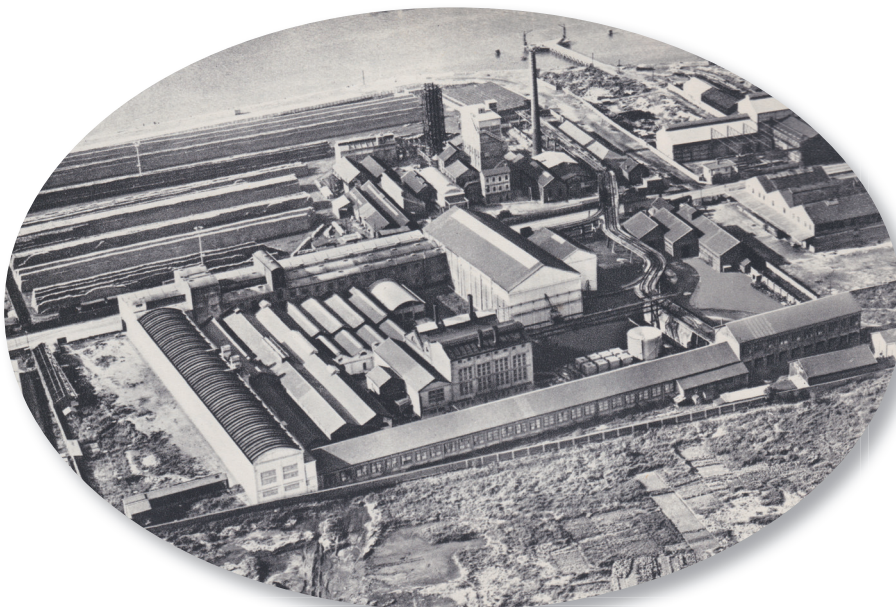
roannais Paul Vadon. Équipée par Neyret, l'usine est parfaitement située au bord du canal qui pourra l'approvisionner en pâtes de bois scandinaves venus de Rouen et descendre ses produits à Paris. L'année suivante, il reprend avec succès la papeterie de Galas (84), fondée deux ans plus tôt et déjà proche de la faillite !

Homme de relations, Navarre est devenu en quelques années une personnalité grenobloise, membre de la chambre de commerce et l'un des fondateurs, en 1907, de l'École française de papeterie de Grenoble qui va devenir un vivier de recrutement des directeurs et cadres techniques pour les usines de son groupe. Assurant sa place parmi ses confrères, il devient secrétaire du comité central de l'Union des fabricants de papier de France, principal syndicat de la profession, et reçoit les Palmes académiques. Il sera toujours présent (et son frère Bernard pour les pâtes) dans les différentes sections du syndicat professionnel pour défendre les intérêts de l'industrie papetière française, comme ceux de son groupe.

De l'usine au groupe industriel

En 1909, la société Lafuma-Berthollet-Navarre est transformée en société anonyme et élargit son capital. L'année suivante Navarre, qui a mesuré l'importance de la distribution et de la vente des produits, crée l'Union française de papeteries (UFP), société commerciale basée à Lyon et chargée de la vente des produits de l'ensemble des usines qu'il contrôle. Symptomatiquement, lui-même s'installe à Lyon. Caressée par de nombreux fabricants de papier, l'idée est bien celle de la « vente directe » court-circuitant les envahissants marchands en gros.

En amont, il veut maîtriser ses approvisionnements en pâtes à papier. Dans ce domaine, face à la montée inexorable des importations de pâtes et bois scandinaves, il a compris avec d'autres que l'avenir de la papeterie française allait se jouer – à moyen et long terme – à proximité des ports d'importation et du marché parisien qui représente plus des deux tiers de la consommation papetière française. Précisément le papetier Gouraud a créé une usine de pâte en aval de Nantes puis une seconde, la « Rouennaise de cellulose », en aval de Rouen, au Grand-Quevilly. Idéalement placée sur la Seine, l'usine doit fabriquer des pâtes chimiques à partir des rondins

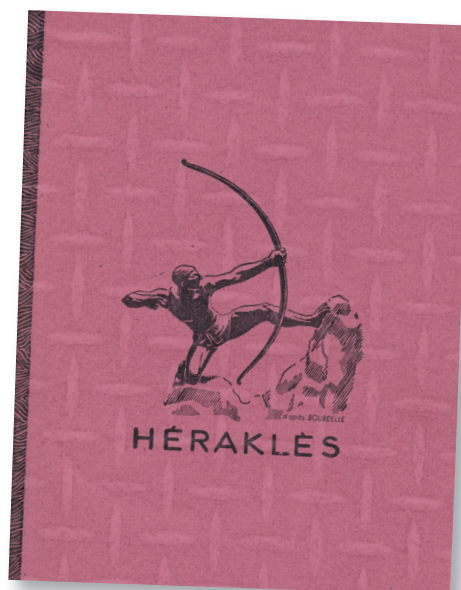


Après rachat, André mettra son frère Bernard à la tête de l'usine de pâte à papier du Grand-Quevilly, près de Rouen.

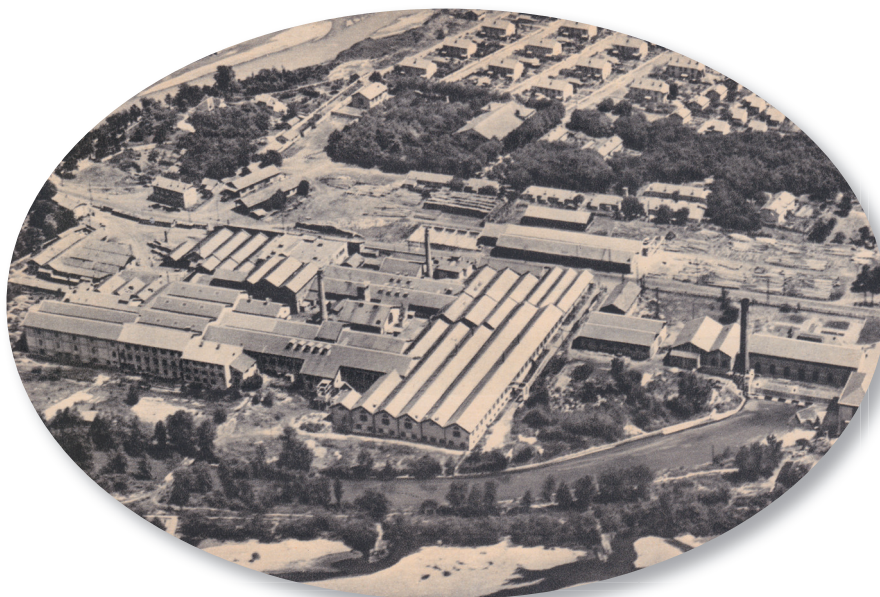
importés de Scandinavie. Fondée en 1906, la société est déjà en difficulté en 1910 et le cours des actions s'effondre. Navarre rachète alors la majorité du capital avec ses frères et amis (Bouchayer, Neyret, Giros et Loucheur) et prend le contrôle de la société. À sa tête il place son frère Bernard, désormais spécialiste de la fabrication des pâtes chimiques.

Ce dernier est remplacé à Montfourat par leur beau-frère Eugène Veyron, venu de l'usine de Voiron (il devient quelques années plus tard directeur technique du groupe). Celui-ci remplacera ensuite au Grand-Quevilly Bernard Navarre qui s'installe à Paris. C'est Henri Tissier, gendre d'André Navarre, qui prend sa suite à Montfourat. Lorsqu'à son tour Tissier monte au service commercial du groupe (dont il va devenir directeur général) à Paris, il est remplacé à Montfourat par Fernand Chapot, second gendre d'André Navarre. On trouve là un des ressorts du fonctionnement d'André Navarre qui s'appuie sur les membres de sa famille qu'il place régulièrement aux postes de direction de son groupe naissant. Avec ses fidèles soutiens, ils peuplent les conseils d'administration des multiples sociétés que monte ou contrôle le papetier. Leur frère Vincent, juriste, rejoint en 1908 la société, dont il va bientôt devenir le précieux secrétaire général.

En 1917, André Navarre regroupe ses usines (mais aussi – élément essentiel d'une politique de groupe – le laboratoire créé dès 1917 dans l'usine de Voiron) dans la société anonyme Papeteries Navarre, présidée par Aimé Bouchayer. Parmi les actionnaires on remarque l'arrivée des industriels lyonnais, dont les puissants Gillet, et de la lyonnaise Banque privée. En février 1918, la conférence



Les cahiers Héraklès, production emblématique de l'usine Navarre de Roanne à partir des années 1920.



L'usine Navarre de Champ-sur-Drac, une des premières de la « Société des cartonneries de l'Isère » fondée par Navarre en 1903.

qu'il prononce à la chambre de commerce de Grenoble montre l'ampleur de ses vues pour la papeterie française à l'issue de la guerre, plaidant pour la construction d'usines puissantes à grande production spécialisée, à substituer aux centaines de petites unités dont se compose alors cette branche industrielle. Il défend le développement de la fabrication française de pâtes de bois mécaniques et chimiques ou encore la fédération des producteurs pour l'écoulement des produits.

La reprise nécessaire d'après-guerre permet d'envisager encore l'expansion du groupe en achevant l'usine normande par la construction d'une papeterie qui consommera une partie des pâtes produites et descendra ses produits par la Seine sur l'énorme marché parisien. En complément, la stratégie industrielle d'André Navarre est nette : il s'agit de grouper avec les siennes une multitude de petites papeteries spécialisées (papiers fins, minces, couchés, luxe, cartons fins). Le groupe les approvisionnera en pâtes, centralisera les commandes et assurera la diffusion de leurs produits grâce à l'UFP qui multiplie les dépôts dans les grandes villes françaises. De même Navarre prend le contrôle de plusieurs usines de transformation du papier (sacs, enveloppes, cahiers, registres, nappes et serviettes) qui consommeront les produits du groupe. Ainsi, la direction de la société des papiers Favor, créée en 1920 et contrôlée par la famille, est confiée à Ludovic Navarre (13), troisième Centralien de la fratrie. Pour sa part la société Avébène (AVBN = André, Vincent et Bernard Navarre) valorise les lessives résiduelles des usines de pâtes chimiques.

De 1919 à 1920, le capital des Papeteries Navarre passe de 10 à 20, puis 40 millions de francs (plus 27 millions en obligations, plus les avances bancaires, le bilan passant

de 58 à 187 millions !) pour soutenir l'expansion voulue par son insatiable fondateur. Au début de 1921, le groupe compte désormais deux usines de production de pâte chimique au Grand-Quevilly et à Calais. Il a pris le contrôle sous la direction de son frère Bernard de la Calaisienne de pâtes à papier dont il partage le capital avec Saint-Gobain et le CTA (Comptoir des textiles artificiels). Il possède ou contrôle ensuite quinze usines de fabrication du papier et carton dont les produits sont distribués par l'UFP et ses onze dépôts, complétés par des agences en France et à l'étranger. Il faut encore ajouter les usines de transformation à Roanne, Toulouse, Marseille ou Sainte-Savine (10). De 1920 à 1934, la production passe de 20 000 à 64 000 tonnes annuelles de papier, faisant du groupe l'un des trois leaders de la papeterie française à côté des Darblay (papier journal) ou du rival des Papeteries de France (ex-Bergès). Navarre est décoré de la Légion d'honneur en septembre 1921.

Un homme d'affaires bouillonnant

Cependant la crise du second semestre 1921, qui voit la conjonction de la crise monétaire, l'effondrement des prix dévalant d'un coup les stocks de pâtes et papiers constitués au prix fort, conjugués avec une sécheresse exceptionnelle qui réduit les ressources hydroélectriques, font trébucher le groupe. À court de trésorerie mobilisée par ses multiples chantiers, la société-mère finit l'exercice avec une perte de plus de 41 millions de francs, égale à son capital social !

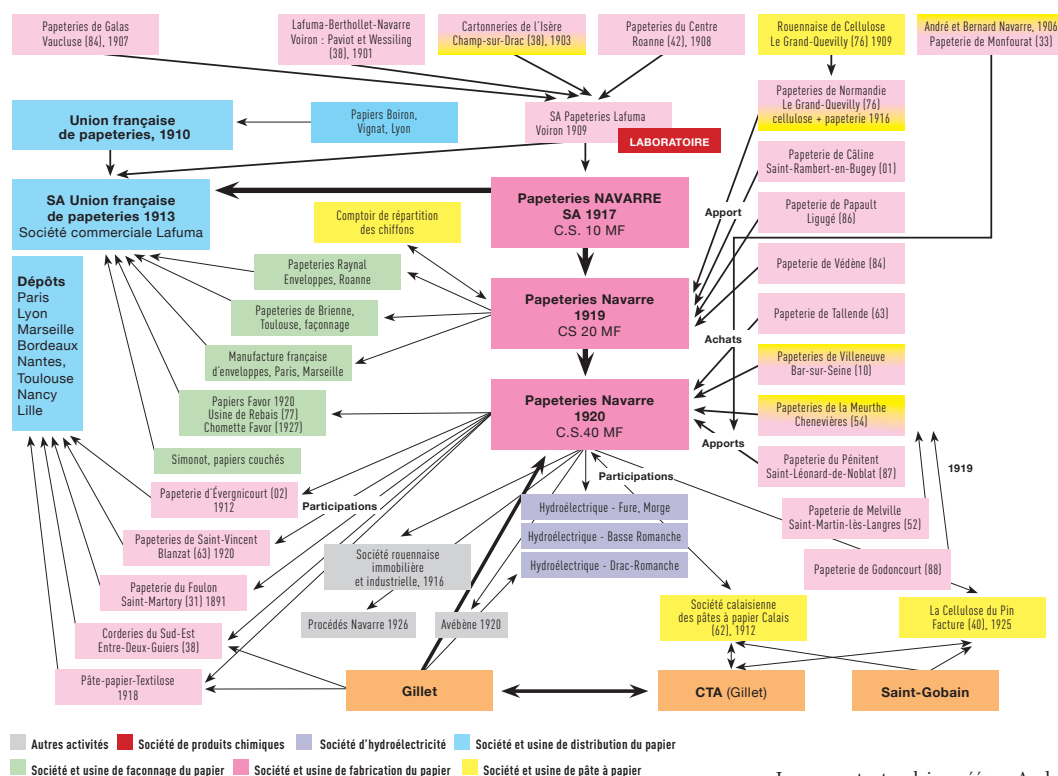
La mobilisation de ses soutiens (le ministre Louis Loucheur), des banquiers dauphinois et de la Banque de France permet la survie d'un groupe devenu moteur de l'économie

dauphinoise. Malgré les résultats annuels régulièrement bénéficiaires, le groupe qui assume de lourds frais financiers pour survivre manque désormais de capitaux et de trésorerie, stoppant son expansion.

À côté de la papeterie, la problématique de la production de cellulose naturelle ou artificielle intéresse l'industrie chimique et d'autres puissants industriels, en particulier ceux du textile. La « filière cellulose » paraît prometteuse et aiguise les appétits. C'est ainsi que les centres d'intérêts de Navarre rejoignent ceux des Gillet qui prennent des actions de la société, mais possèdent également un tiers de la Calaisienne (par le CTA). En 1925 Saint-Gobain, déjà propriétaire du dernier tiers de la Calaisienne, envisage de produire de la cellulose française à partir des pins des Landes, précisément la spécialité de Bernard et André Navarre. Ces derniers participent au projet au titre de la technique tandis que Saint-Gobain entre dans le capital de Navarre.

Le groupe Navarre réussit alors, grâce notamment à l'action de l'indéfectible Aimé Bouchayer, à monter une opération de recapitalisation en 1925, par la réduction du montant des actions initiales permettant l'émission de nouvelles actions et d'obligations souscrites notamment par les banques mais aussi Saint-Gobain. Ce dernier obtient – au prix de 5 millions – trois postes d'administrateurs. Sa présence rassure les banques qui poursuivent leur soutien et espèrent que son contrôle permettra d'assainir les finances du groupe et sans doute de contrôler les ardeurs de son bouillant fondateur.

C'est mal connaître André Navarre qui se multiplie. En 1922 il est à la pointe du combat des fabricants de papiers français qui luttent contre les importations étrangères et réclament un rehaussement des droits de douanes. Il est notamment reçu à l'Élysée pour défendre les intérêts de la profession. En 1925 il monte le Syndicat d'étude pour la fabrication du papier journal, visant à développer cette branche – importatrice – en France mais surtout à développer son usine de Grand-Quevilly, précisément dévolue à la fabrication du papier courant, voir de papier journal. En matière de cellulose, le procédé développé avec Saint-Gobain n'est finalement pas satisfaisant pour la cellulose à destination textile. Ce dernier monte seul sa puissante papeterie de Factice (33), point de départ de sa branche (La Cellulose du pin) et de ses ambitions papetières. André Navarre se lance immédiatement dans un nouveau projet de production de cellulose à base de paille et cherche banquiers et partenaires pour ses nouvelles sociétés des Procédés Navarre et Celluloses Navarre.



Le groupe tentaculaire créé par André Navarre entre 1901 et 1920.

Industriel avant tout

Dans son groupe, le fondateur a toujours occupé la place de directeur général et administrateur sous la présidence de son ami Aimé Bouchayer. Industriel avant tout et multipliant idées et sociétés, le patron est moins soucieux des financements, rôle des banquiers qu'il ménage peu et avec lesquels les rapports sont souvent houleux... De même, il n'écoute guère conseils et proches lui suggérant la prudence dans les investissements et la multiplication des immobilisations, au moment où le groupe sort tout juste d'une crise financière majeure. En 1929, Navarre prévoit encore dans ce qu'il nomme son « testament industriel » le développement de ses usines de Champ-sur-Drac et du Grand-Quevilly et surtout les programmes des celluloses. Cependant cette attitude provoque l'inquiétude des banquiers et principaux actionnaires soucieux d'assainissement financier, de réduction des coûts (en particulier les frais généraux et traitements) et de fermeture des usines les moins rentables... que le directeur général ne saurait prendre en compte.

Le décès subit d'Aimé Bouchayer en mai 1928 marque la perte de son plus fidèle soutien et ami et fragilise sa position. À partir de 1931, si le groupe reste bénéficiaire, la crise réduit terriblement les marges alors que le directeur général n'entend guère limiter investissements et immobilisations. L'expert nommé par les banques (Crédit du Nord, Banque privée et CIC) pour mesurer la viabilité du groupe conclut : « Dans cette affaire, M. André Navarre, qui est doté d'un tempérament ardent

chez qui des abattements subits succèdent à des emballages prompts, a toujours tiré à plein collier pour le développement de son affaire sans se soucier de la répercussion de ses décisions sur les frais. Ceux qui l'entourent, et qui ne sont que son reflet, travaillent tous dans le même sens. Il ne s'est trouvé, jusqu'à ce jour, personne pour s'atteler à freiner les dépenses, à veiller aux économies... » La Banque de France impose alors un contrôleur général.

Le décès d'André Neyret en 1931, suivi de la faillite de la banque Charpenay, fragilise encore le directeur général. En 1932, Saint-Gobain obtient la présidence du groupe à laquelle elle place Henri Macaux, qui se heurte vite à la personnalité du fondateur et directeur général. Les enjeux dépassent l'intransigeance du fondateur dont le contrôle ou l'éviction se profilent. Le 15 novembre 1934, lors d'une séance mémorable du conseil d'administration, le président obtient – à une voix près, la sienne qui compte double – la révocation des mandats d'administrateur et directeur général d'André Navarre après que ce dernier eut confirmé – avec son assurance coutumière – qu'il cherchait à racheter des titres de la société pour en reprendre le contrôle, au besoin avec des partenaires étrangers ! La sortie est à la mesure du personnage.

Dès lors, celui-ci, encore président quelque temps des Papeteries du Marais et de Sainte-Marie, conserve quelques missions d'ingénieur-conseil auprès de papeteries. Il meurt à Paris le 16 octobre 1942.

Louis André



Louis André

Maître de conférences à l'université Rennes II, historien de l'industrie papetière, Louis André est secrétaire général du Comité d'information et de liaison pour l'archéologie, l'étude et la mise en valeur du patrimoine industriel (Cilac). Auteurs de plusieurs articles pour la revue Centraliens, il a également contribué aux livres de Centrale Histoire, notamment en tant que biographe d'Aristide Bergès (1852), le père de la « houille blanche ».

Bibliographie

Louis André, « Centraliens en papeterie », in Jean-Louis Bordes, Annie Champion et Pascal Desarbres (dir.), *L'ingénieur entrepreneur, les centraliens et l'industrie*, Paris PUPS, 2011, pp. 249-267.

Jean L. Roux, *Une histoire des papeteries Navarre et de Champ-sur-Drac (1902-1982)*, édité à compte d'auteur, 1997.

www.andrenavarre-industrielpapetier.fr site Internet dédié à André Navarre, monté par son petit-fils André.