

Colloque E. Thil 2011
Septembre 2011 – Roubaix

**« Les enjeux industriels et commerciaux d'une participation financière : Devanlay et
Recoing, actionnaire de la grande distribution, 1945-1980 »**

Patrice Baubeau¹

Introduction : Devanlay & Recoing, outsider de l'industrie textile française

Les racines industrielles de Devanlay & Recoing remontent au début du XIX^e siècle. En effet, cette entreprise de bonneterie, spécialisée d'abord dans les articles chaussants et les sous-vêtements, s'est peu à peu constituée à partir d'apports divers combinés dans le cadre du « district industriel » troyen. Ces différents apports, intégrés dans des rapports familiaux et matrimoniaux complexes, se cristallisent dans la société en nom collectif créée en 1903 par Lucien Devanlay et Constant Plénat. Après la séparation des deux associés puis le décès accidentel de Lucien Devanlay, en janvier 1914, l'entreprise est exploitée par la mère de Lucien, laquelle s'associe en 1920 avec les frères Recoing dans la société anonyme « Manufacture de Bonneterie L. Devanlay & Recoing ». Durement touchée par la crise de la fin des années vingt, les actifs de l'entreprise sont alors repris en 1931 par une SARL créée

¹ Université Paris Ouest Nanterre La Défense / IDHE (UMR 8533) – Patrice.baubeau@orange.fr. Cette recherche s'appuie sur les archives de Devanlay et de nombreux entretiens avec les anciens dirigeants et cadres du groupe, que l'on a choisi de ne pas citer ici par souci de confidentialité.

pour l'occasion – la SARL L. Devanlay & Recoing – tandis que la S.A. provoque son autodissolution.

Mais derrière cette continuité apparente des raisons sociales se dissimule une profonde rupture, car le rachat de 1931 a été effectué par des « étrangers », tant au milieu bonnetier troyen, qu'à la majorité religieuse, et même à la nationalité française. Les trois repreneurs sont en effet Pierre Lévy, alors âgé de 24 ans, originaire de l'Alsace annexée par l'Allemagne jusqu'en 1919², et deux oncles, les frères Georges et René Spira, Suisses installés à Porrentruy, tous trois juifs. La nouvelle entreprise se trouve donc exclue du cœur de la société bonnetière troyenne, fort catholique, incarnée par la Chambre syndicale de la bonneterie, auquel appartenaient les Devanlay, Plénat et Recoing.

Ce caractère d'*outsider* se confirme dans les années qui suivent, tant en raison du développement à marche forcée de la jeune SARL, dans un contexte plutôt morose pour la bonneterie troyenne, que des rapports tendus avec la Chambre syndicale de bonneterie (à droite) ou la municipalité (à gauche). Surtout, parmi les grandes entreprises de bonneterie de Troyes vers 1938, Devanlay & Recoing se distingue par l'absence de marque, qu'il s'agisse de vêtements de dessus ou de dessous, au contraire d'entreprises comme Gillier (marques Jil ou Jilia, marque Lacoste), Vitoux (marque Vitos), Petit Bateau, Louis Bonbon, Doré & Doré... En fait, Devanlay & Recoing est une entreprise spécialisée dans la « grosse cavalerie »³, une production de masse et de qualité moyenne d'articles courants, destinée en particulier aux grandes entreprises de distribution qui se sont développées depuis la deuxième moitié du XIX^e siècle, auxquelles il convient d'ajouter l'intendance militaire, fabriquée sur cahier de charges. Trois raisons expliquent cette position. D'abord, dès avant 1931, la S.A.

² Pierre Lévy rapporte dans ses Mémoires que sa première classe en français après la « libération » (de 1919), « personne ne parlant le français », se fit en dialecte alsacien, Pierre Lévy, *D'un souvenir à l'autre*, I.S.I., 1989, p. 18-19.

³ Martin Vannier, *Maille et Bonneterie Auloise*, Editions Orca, p. 42.

Devanlay & Recoing avait établi des relations étroites et constantes avec les centrales d'achat des grands magasins parisiens, avec un représentant parisien à plein temps. Ces liens demeurent après la rupture de 1931. Ensuite, le beau-père de Pierre Lévy est le propriétaire du principal « magasin de nouveautés » de la ville de Troyes, la Parisienne, et il participe à ce titre à l'évolution des formes de distribution qui s'esquisse dans les années vingt, du fait de l'essor des « magasins populaires » – Prisunic, Monoprix et autres Uniprix. Enfin, les actionnaires suisses sont eux-mêmes en contact avec des actionnaires importants de la grande distribution, notamment suisses.

L'originalité du parcours de Devanlay & Recoing consiste largement dans l'approfondissement de ces liens avec le secteur de la distribution, qui passent non seulement par l'adaptation de l'outil industriel et commercial, mais aussi par des participations capitalistiques importantes. Ces liens rendent compte pour partie du succès exceptionnel de l'entreprise entre 1945 et 1965, mais éclairent aussi ses difficultés à partir de la fin des années soixante, à la fois par absence de savoir-faire en termes de gestion des marques, du fait de la difficulté à gérer la transition entre anciens et nouveaux circuits de distribution, et enfin par les choix industriels qu'impliquent les stratégies commerciales choisies.

Ce sont donc ces différents aspects que nous allons tâcher d'illustrer, en partant de la constitution progressive du portefeuille de participations commerciales de Devanlay & Recoing et de ses conséquences sur la stratégie commerciale et sur l'outil de production. Nous verrons ensuite comment l'entreprise se trouve en porte-à-faux avec les évolutions de la fin des années soixante, en mettant en exergue le cas particulier et extrême de la « guerre du collant », avant de conclure sur le reclassement des participations commerciales et la transformation parallèle de la stratégie industrielle de l'entreprise.

I. Devanlay & Recoing après 1945 : un essor industriel et commercial

1.1. La situation de Devanlay & Recoing en 1944-1945

Lorsque les armées américaines libèrent Troyes, en octobre 1944, Pierre Lévy quitte la clandestinité : juif, il a dû fuir en décembre 1941 devant les premières rafles opérées par les forces allemandes avec l'appui de la police française⁴. Quant à Devanlay & Recoing, comme ses propriétaires sont considérés comme juifs, l'entreprise a été aryanisée : les autorités allemandes et françaises les ont obligé à céder leurs parts à des personnes considérées comme « aryennes ». Pierre Lévy a pu « organiser » cette cession en cédant ses parts à des proches. Mais du côté des actionnaires suisses, cela a été beaucoup plus douloureux, car les autorités suisses ont tenu à maintenir ce patrimoine dans des mains suisses. La rétrocession des parts « aryanisées », dans un pays demeuré formellement neutre même s'il a appliqué les lois nazies, prend plus de temps et ce n'est qu'au début de 1946 que de ce point de vue la situation est éclaircie.

Mais parallèlement, cette entreprise « aryanisée », donc victime d'une mesure de spoliation à peine déguisée, a été mobilisée par l'armée allemande pour ses marchés d'intendance, après avoir fourni l'armée française. Ses usines ont donc tourné, ses machines se sont usées, et des bénéfices ont été engrangés, bénéfices de guerre qu'il faut restituer en 1946. Lorsque Pierre Lévy revient de la zone non occupée, en octobre 1944, il reprend donc immédiatement les rênes de l'entreprise, même s'il faut encore plus d'une année pour stabiliser la situation patrimoniale. Surtout, il ramène plus de 100 tonnes de fil qui avaient été dissimulées près de Bordeaux⁵ et qui permettent de relancer la production malgré les problèmes de matériel et de pièces détachées qui demeurent. En effet, les circonstances sont particulièrement favorables

⁴ De nombreux proches ou membres de sa famille seront victimes de la déportation.

⁵ P. Lévy, op. cit., p. 87.

aux industriels et producteurs : choyés par les pouvoirs publics soucieux de surmonter les pénuries, ils bénéficient de la hausse rapide des prix, de l'appétit immense des consommateurs, du maintien d'un marché noir actif. Or Pierre Lévy a déjà un pied, avant même la guerre, dans la distribution. D'une part son beau-père est propriétaire du plus grand magasin de nouveautés de Troyes, la Parisienne, et parce qu'il est affilié à la Société Alsacienne de Prisunic (l'Alsacienne) associée au groupe Printemps, Pierre Lévy y détient une modeste participation.

Le problème consiste alors à choisir entre objectifs à court ou à long terme : renouer les fils des pratique d'avant-guerre et chercher les profits à court terme, ou développer une stratégie à long terme, au-delà du marché noir et de la situation exceptionnelle d'un marché dominé par les producteurs et non par les vendeurs ou les acheteurs.

1.2. Les « accords de Vaucresson »

Parmi les grands groupes de magasins français, les Galeries Lafayette occupent alors une position éminente. Comme son voisin du boulevard Haussmann, ce groupe contrôle une centrale d'achat, la S.C.A., ou Société centrale d'achat, les grands magasins à l'enseigne Galeries Lafayette et les magasins populaires Monoprix. Bien qu'associé à l'Alsacienne et, par ce biais, au Printemps, Pierre Lévy ne peut ignorer, en tant qu'industriel, le débouché considérable qu'offre le groupe des Galeries Lafayette.

Le Président directeur général, Max Heilbronn, a repris en 1945 les rênes de son entreprise : capitaine du génie, résistant, il est arrêté et déporté, notamment à Buchenwald et ne rentre en France qu'en mai 1945. Dès les débuts de l'occupation, il a eu à souffrir de l'antisémitisme officiel et au drame de la déportation de proches s'est ajoutée l'aryanisation de son entreprise,

les Galeries Lafayette⁶. Bien davantage que Devanlay & Recoing, cette entreprise provoquait des appétits mal dissimulés par le racisme d'Etat. En 1945-1946, comme de nombreux commerçants, il ne peut que constater que ses étals sont vides et l'appétit des consommateurs immense.

Les Galeries Lafayette, client de Devanlay & Recoing avant la guerre, avaient pu apprécier la qualité et la compétitivité de l'entreprise. Aussi, Max Heilbronn, à la suite d'une idée qu'il a eue un matin, à son domicile de Vaucresson, prend contact avec Pierre Lévy et se rend à Troyes. Un peu comme Oscar Alexander le lui avait proposé dans les années trente, pour Prisunic, il s'agit de mettre en place un partenariat à long terme : la centrale d'achat des Monoprix prend, en blanc, toutes les livraisons que voudra bien lui consentir Devanlay & Recoing, en échange de l'application de tarifs sincères. Cette fois-ci, contrairement aux années trente, Devanlay & Recoing est en position de force. Les deux dirigeants s'accordent ainsi sur une base morale : refuser le marché noir, tant à l'achat qu'à la vente. Mais ils prennent aussi position pour les vastes développements que réserve l'après-guerre.

Ces « accords de Vaucresson », appliqués durant dix ans, donnent à Pierre Lévy la sécurité nécessaire pour entreprendre un ambitieux programme d'investissements, grâce à la garantie de commandes à moyen terme. Ces investissements vont prendre trois formes : le renouvellement de l'équipement, notamment du fait des progrès techniques réalisés entre la fin des années vingt et la fin de la guerre ; l'achat d'entreprises de taille moyenne mises en difficulté par la fin des pénuries ; la prise de participations dans des entreprises de grande distribution.

Mais ces accords de Vaucresson confirment aussi la spécialisation de Devanlay & Recoing sur la « grosses cavalerie », la production en masse d'articles de qualité moyenne mais constante. Ils impliquent un choix de « croissance fordiste », c'est-à-dire une production en

⁶ Voir Max Heilbronn, Galeries Lafayette, Buchenwald, Galeries Lafayette

grande série selon un système très taylorien, dans laquelle l'amortissement des coûts fonctionnels et des investissements se fait moins sur la marge unitaire que sur le volume. L'entreprise calcule d'ailleurs ses prix de vente en « coût complet », par attribution d'un pourcentage de coût fonctionnel sur ses prix industriels bruts. Dans ces conditions, l'allongement constant des séries et des volumes provoque mécaniquement une hausse plus que proportionnelle des profits, du fait de la surévaluation involontaire des coûts fonctionnels par unité produite.

1.3. « Maintenant j'achète des clients, plus tard j'achèterai des machines »⁷

Les bénéfices industriels tirés de ses relations avec la grande distribution sont donc utilisés par Pierre Lévy, puis par Devanlay & Recoing, pour investir dans la grande distribution, c'est-à-dire les centrales d'achat et les magasins à prix uniques et les grands magasins de province, lesquels sont souvent liés au sein de groupes, dominés par ceux du Printemps, des Galeries Lafayette et des Nouvelles Galeries.

Dès 1946, Devanlay & Recoing et Pierre Lévy prennent le contrôle de 11 % du capital de l'Alsacienne de Prisunic. Les associés suisses de Pierre Lévy, qui fournissent différentes chaînes de magasins dans leur pays, ne souhaitent pas le suivre dans cette politique de prise de participation. En effet, les autres associés dans l'Alsacienne, André Maus, Oscar Weber et Julius Brann, dirigent eux-mêmes des affaires commerciales importantes en Suisse.

Afin de soutenir ses investissements, Pierre Lévy crée en 1946 la S.F.A.T. qui deviendra bientôt la S.A.F.A.T. : société anonyme financière et auxiliaire du textile, bras séculier financier de Pierre Lévy et de Devanlay & Recoing et dont le siège, rue de Provence, est justement dans un immeuble appartenant à l'Alsacienne de Prisunic, à proximité du

⁷ P. Lévy, op. cit., p. 165.

Printemps. Cette même année, il prend le contrôle de la société immobilière de la place Rodin, plus communément appelée Rodin. Parmi les anciens actionnaires de Rodin figurent des proches de Félix Lièvre, dont un ancien associé du Jersey Troyen, ainsi qu'André Lévy-Despas, expert en transactions immobilières, qui avait été associé, dans les années trente aux Galeries Lafayette pour l'implantation des Monoprix.

Ainsi se met en place une structure tripolaire, qui demeurera à peu près constante jusque vers 1975 et qui forme dès 1946 l'ébauche du futur groupe. Un pôle industriel, qui génère l'essentiel du chiffre d'affaires, Devanlay & Recoing. Un pôle financier, avec des fonctions de holding, d'Etat-major restreint à Paris et de gestion des participations : la S.A.F.A.T. Un pôle immobilier, jouant un rôle de gérant immobilier – usines, magasins, bureaux – pour le compte du groupe : Rodin. Aux conseils d'administration de ces sociétés se retrouvent les fidèles de Pierre Lévy.

Malgré les craintes de ses associés suisses, André Maus, Oscar Weber et Julius Brann, sont ravis de leur association avec un industriel de la bonneterie : en 1946, la marchandise est rare, les rayons dégarnis, les clients avides d'acheter. L'Alsacienne de Prisunic, créée dans les années trente, contrôle alors douze magasins dans l'Est et le Sud de la France. Elle est affiliée à l'une des plus grandes centrales d'achats de France, la Sapac, du groupe Prisunic-Printemps. Ainsi, Pierre Lévy fait d'une pierre... trois coups. Il place ses liquidités abondantes, en partie en raison de la pénurie et de la crise commerciale, dans des affaires raisonnablement bon marché. Il acquiert des débouchés directs et une expérience de ce qu'attend le consommateur, riche d'enseignement pour un industriel qui anticipe le développement de la consommation de masse. Il se rapproche de l'un des plus gros acheteurs de France, le groupe Sapac-Prisunic-Printemps.

Cette politique se poursuit : vers 1947, Julius Brann, propose à Pierre Lévy d'acheter sa participation de 15 % dans le capital de l'Alsacienne de Prisunic. Cette montée en puissance

inquiète alors André Maus, principal associé avec 45 % du capital et dirigeant de fait, d'abord parce qu'il ne souhaite pas perdre le contrôle de cette affaire qui se développe vivement, ensuite parce qu'il craint qu'un industriel comme Pierre Lévy n'éloigne la société de son objet, qui est de vendre avec le meilleur rapport qualité-prix.

Détenteur d'une part plus importante du capital, Pierre Lévy pourrait imposer Devanlay & Recoing comme fournisseur privilégié en articles de bonneterie. André Maus, néanmoins, a confiance dans sa surface financière : homme vigoureux, sportif, au caractère tranchant, il se sait financièrement plus puissant que Pierre Lévy et, par goût autant que par intérêt, accepte par avance une épreuve de force.

Pierre Lévy n'a plus les moyens d'une telle acquisition, ayant épuisé ses réserves dans les opérations précédentes. A cette époque, ses associés suisses reviennent sur leur position antérieure : ils sont désormais disposés à relayer la politique de prise de participation dans les grands magasins et magasins populaires. Les premiers succès de Pierre Lévy, le très rapide développement de l'Alsacienne de Prisunic depuis 1946, ne pouvaient que les y inciter. André Maus engage l'épreuve de force sans savoir que Pierre Lévy est désormais appuyé par ses associés suisses. Pierre Lévy rapporte ainsi ce haut fait :

« André Maus – “Mon cher Pierre, vous n'êtes pas assez riche et vous avez tort de me narguer ; je pars pour New York dès demain et reviendrai avec un accord de Brann, sans vous.”

L'après midi, je téléphonai à Jean Salomon (...). Je demandai alors à Jean Salomon d'aller à New York dès le lendemain, de voir Julius Brann et de commencer la négociation des parts que ce dernier possédait. (...). Quarante-huit heures plus tard j'eus des nouvelles de New York : “Opération très possible, A. M. discute avec Brann tous les jours mais ne lui propose, à côté d'un certain capital, qu'une rente viagère qui n'intéresse ni Julius, ni sa femme. Brann est bien disposé envers toi, il m'a dit qu'il nous donnerait la préférence en cas de proposition concrète d'A. M. et cela ne saurait tarder”. (...)

Les contrats furent signés dans les deux jours et mon associé m'apporta les papiers à Paris. Il y avait ce soir-là un cocktail, où ma femme et moi-même étions conviés, chez le beau-frère d'A. M. J'avais dans la poche l'acte signé sous seing privé, quand, au cours de la soirée, A. M. m'attaqua : "J'étais sûr que cette affaire vous échapperait. Je suis en train de la conclure, et vous resterez à l'Alsacienne avec vos 11 %". Je me contentai de lui répondre que la partie n'était pas encore jouée . »⁸

Pierre Lévy, avec ses associés, détient désormais 26 % de l'Alsacienne de Prisunic. Enfin, vers 1950, Eugen Weber décide à son tour de se séparer de sa participation dans l'Alsacienne de Prisunic. Les associés de Devanlay & Recoing ne peuvent financer cette acquisition, d'autant qu'en raison de la concurrence entre Pierre Lévy et André Maus, le prix de cession du bloc d'Eugen Weber pourrait faire l'objet de surenchères. André Maus, de son côté, échaudé par la précédente mésaventure, est disposé à un accord. Jacques Labitte, récemment embauché comme secrétaire général de Devanlay & Recoing, est chargé d'établir le premier contact avec le groupe Maus. Un rendez-vous, à mi-chemin entre Troyes et Genève, scelle l'accord entre Pierre Lévy et André Maus : les deux groupes reprennent chacun la moitié des parts d'Eugen Weber, donnant ainsi à Devanlay & Recoing une minorité de blocage de 36 % du capital.

Les craintes d'André Maus que Devanlay & Recoing privilégie son intérêt industriel à court terme se révéleront infondées et un véritable partenariat dans la distribution se développe. Entretemps, Pierre Lévy a racheté des magasins ou des emplacements, devenus autant d'affiliés Prisunic et de clients Devanlay. A Marseille, en revanche, il reprend et agrandit – avec l'aide d'André Lévy-Despas – les magasins Baze qui sont affiliés à la S.C.A. du groupe Monoprix Galeries Lafayette.

⁸ P. Lévy, op. cit., p. 101-102.

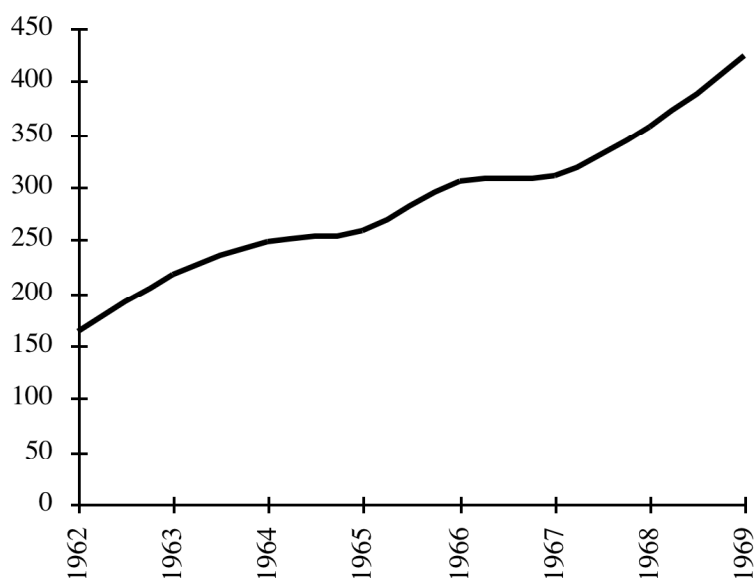
Cette présence dans presque tous les groupes français de grands magasins et magasins populaires est accentuée en 1951, lorsque André Maus et les associés de Devanlay & Recoing décident de prendre le contrôle de l'ensemble du groupe des Nouvelles Galeries. Ce groupe, qui appartient à la famille Canlorbe, souhaite alors se défaire des magasins Uniprix dont il partage le contrôle avec la famille Demogé. Les raisons de cette vente sont multiples, depuis la mésentente entre les deux familles à la déliquescence du groupe, malgré des actifs importants et une politique judicieuse et économe d'expansion de l'enseigne Nouvelles Galeries dans les années vingt et trente. Pierre Lévy convainc alors André Maus de participer, via l'Alsacienne de Prisunic, au rachat d'une fraction du capital du groupe des Nouvelles Galeries et, surtout, d'affilier les Uniprix non pas à Prisunic mais à Monoprix, ce qui lui permet d'éviter de devenir le concurrent d'un gros client. Contactés, Max Heilbronn et son gendre, Etienne Moulin, acceptent de participer à l'opération, soutenue financièrement par la BNCI.

Grâce au dynamisme des Monoprix pour les magasins populaires, au savoir-faire d'André Maus pour les grands magasins de Paris et de province, les deux enseignes du groupe se relèvent rapidement. Le groupe Nouvelle Galeries, avec ses participations dans le BHV et dans Uniprix devient ainsi le premier groupe français de grands magasins dans les années soixante. Ainsi, dans les années cinquante, une véritable toile de participations, de relations contractuelles, d'affiliations, relie Devanlay & Recoing à la plupart des entreprises françaises de grande distribution. Pierre Lévy développera par ailleurs des contacts avec les magasins Marx & Spencer, qui resteront strictement commerciaux, sans participation.

II. La crise de la fin des années soixante : limites du fordisme et enjeux de marque

Cette stratégie à la fois industrielle, commerciale et financière réussit pleinement : au milieu des années soixante, l'ensemble de sociétés dirigées par Pierre Lévy devient le premier groupe de bonneterie d'Europe, le quatrième groupe textile français. Devanlay s'est alors associé à la Lainière de Roubaix pour le rachat de Gillier – qui en plus d'exploiter ses propres marques est fabricant exclusif de Lacoste – et bénéficie, grâce à la reprise de Timwear, d'un accès à la Bourse de Paris. Malheureusement, c'est à ce moment que les limites de la croissance du groupe se manifestent, alors que les potentialités offertes par l'essor de la grande distribution, le portefeuille de marque et les nouvelles sources de financement ne sont pas pleinement exploitées.

**Evolution du chiffre d'affaires H.T. du groupe Devanlay & Recoing,
1961-1969**



En millions de francs courants

En fait, le groupe est touché par trois mutations fondamentales, qui remettent en cause les ressorts même de la stratégie de croissance fordiste suivie par le groupe : l'apparition de nouveaux circuits de distribution ; l'ouverture du marché national, d'abord à l'Europe, ensuite au monde ; le phénomène de segmentation de la consommation des ménages, appuyé sur les marques et la recherche de distinction, reflété par l'essor de la mode. Evidemment, ces trois phénomènes sont étroitement corrélés dans les transformations de la consommation de masse d'une société désormais protégée de la pénurie.

Si le mode de distribution mis en place par Edouard Leclerc à partir de 1949 préfigure à certains égards l'essor du grand commerce dit « alimentaire » – mais il faudrait alors tenir compte des multiples tentatives de distribution coopérative ou sectorielle depuis le milieu du XIX^e siècle – la date convenue de l'arrivée en France des « hypermarchés » demeure 1963, avec l'inauguration du Carrefour de Sainte-Geneviève-des-Bois. Cette nouvelle forme de distribution représente trois ruptures importantes pour le groupe industriel Devanlay : il n'y a plus de marque distributeur assumée par l'enseigne – elles reviendront plus tard⁹ – et donc plus d'engagement de qualité identifiable. Les hypermarchés sont donc particulièrement adaptés à la vente de produits « sans marque » à très faible prix, ou de produits sous marque de producteur à un tarif inférieur aux circuits de distribution classique. Mais dans ce dernier cas, ce n'est plus le distributeur qui communique, mais directement le producteur par-dessus la tête du distributeur, tâchant d'établir une relation directe avec le client finale fondée sur la mode, la qualité ou le statut.

Or Devanlay ne dispose pas de marques propres fortes, mais d'un portefeuille hétéroclite de marques qui vont du prêt-à-porter de luxe à la lingerie fine, sans compter Lacoste, dont la gestion appartient à une société indépendante du groupe, à savoir La Chemise Lacoste. De plus, l'entreprise, malgré son savoir-faire dans les grandes séries, fait désormais face, avec

⁹ On pense bien sûr aux « produits libres » lancés par Etienne Thil en 1976 chez Carrefour...

l'ouverture du marché français consécutive au traité de Rome de 1957, à une concurrence par les coûts en provenance d'abord d'Italie, puis bientôt, des pays à bas salaire de l'époque (Japon et Corée du Sud notamment), malgré la négociation d'accords sur le coton¹⁰. Enfin, le succès des supermarchés et des hypermarchés et l'essor des banlieues résidentielles, associés à la motorisation croissante des Français, provoque un déclassement sensible de nombre de centre ville, au bâti vieilli et sali, aux commerces vétustes, lesquels abritaient la plupart des grands magasins et magasins populaires.

La nécessité de se rapprocher du client, non plus en contrôlant des circuits de distribution mais en s'adressant directement à lui en tant que producteur suppose des moyens et des ressources marketing qui ne s'improvisent pas. En même temps, une telle transformation mine le primat du technique vis-à-vis du commercial : jusque-là, le souci industriel essentiel de Pierre Lévy était que les machines tournent, peu importe en produisant quoi. Désormais, la production n'a de sens que si son débouché est assuré aux conditions prévues, sous peine de venir grossir les stocks « incurants » et d'alimenter les solderies.

Ainsi, en quelques années, il faut à la fois que Devanlay remodèle son organisation industrielle, étoffe sa capacité commerciale, notamment via des marques reconnues, et participe à la révolution de la grande distribution engagée dans les années soixante. Or cette mutation, qui provoque une grave crise dans l'ensemble du secteur textile-habillement, est rendue plus difficile par deux phénomènes propres à Devanlay : l'épisode de la « guerre du collant » et le reclassement des participations dans la distribution.

2.1. La « guerre du collant »

¹⁰ Il s'agit de l'Accord à Court Terme et de l'Accord à Long Terme conclus en 1961 et 1962 entre les-Unis et l'Europe, d'une part, les pays exportateurs, d'autre part. Voir Dominique Jacomet, *Le Textile-Habillement. Une industrie de pointe !* Paris, Economica, 1989, p. 140-142.

L'un des épisodes les plus marquants de la crise qui frappe alors le groupe Devanlay articule étroitement les facteurs vus plus haut, en y ajoutant une part individuelle, impondérable et dramatique. L'une des innovations textiles phare du second XX^e siècle est l'introduction des fibres synthétiques – par opposition aux fibres naturelles ou artificielles – comme le Nylon, produites par des entreprises chimiques sujettes à de vastes économies d'échelle. Le Nylon permet une double évolution de la lingerie féminine, accentuée par la mode de la jupe qui submerge l'Europe des années soixante : une fabrication de bas aussi fins que ceux en soie à un tarif incomparablement plus faible ; l'essor du collant. Mais du fait de l'ouverture du marché européen, la concurrence provoquée par la substitution du collant de Nylon au bas de soie va se jouer à tous les étages du processus de production-commercialisation : fabrication de la fibre ; méthode de production du bas ou du collant ; circuit de distribution choisi ; politique de marque.

C'est bien pourquoi on peut parler de « guerre du collant ». Au niveau des producteurs de fibre, deux entreprises, AKU-AKZO et Rhône Poulenc sont en concurrence sur le marché continental européen et cherchent à capter ledit marché. Pour cela, ils n'hésitent pas à s'allier, y compris en termes capitalistiques, avec les producteurs de bas et de collants. Au niveau des producteurs de bas, une triple difficulté apparaît. D'abord, la méthode traditionnelle de production des bas par diminution¹¹, qui repose sur l'usage de métiers à bonneterie coûteux, est remise en cause par la possibilité de mettre en forme un simple tube de Nylon par des opérations de chauffage et d'apprêt. Les entreprises équipées en métiers à bas voient donc leurs comptes lourdement obérés. Ensuite, le passage du bas de soie au collant de Nylon réduit le marché du bas à une niche de qualité, propice à une surenchère tant en termes de qualité que de créativité que seules quelques firmes de lingerie parviennent à suivre. Enfin, du fait de son faible coût, le bas et le collant Nylon se prêtent aussi bien à la vente sans marque

¹¹ Il s'agit de bas dont la forme est obtenue par la « diminution » du nombre de mailles, afin de reproduire les galbes de la jambe féminine.

en grands magasins / magasins populaires, mais il s'agit d'un circuit au dynamisme réduit, qu'à la vente sans marque (produit d'appel) ou sous marques dans la nouvelle grande distribution, voire dans d'autres commerces.

Devanlay, qui fabriquait des bas, rejoint donc au début des années soixante, face aux transformations du secteur, une coopérative de fabricants de bas de Troyes, dont 28 s'étaient regroupés en 1958 pour faire front : Colroy. Mais la concurrence imposée par les « Bas Dimanche », devenus « Dim » en 1965, provoque des difficultés chez Colroy, notamment du fait du lancement en 1962 des « bas sans couture », obtenus, comme on l'a indiqué, à partir d'un simple tube de Nylon. Aussi, en 1963, Devanlay reprend l'ensemble de Colroy et se retrouve en concurrence frontale avec Dim, puisque c'est le nouveau nom de l'entreprise à partir de 1965. Ce nouveau nom témoigne du virage marketing pris par l'industrie, reflété également par l'effort de marque mené chez Colroy, qui reprend la marque Chesterfiel en 1964. C'est cette dernière marque qui est introduite dans les hypermarchés et devient le fer de lance de la concurrence contre Dim.

Certes, l'exploitation de Colroy est rétablie, mais la concurrence entre les deux entreprises les pousse à réduire leurs marges tout en poussant leurs investissements en vue de profiter des économies d'échelle. Les innovations de produit, de packaging et de commercialisation se multiplient et le prix unitaire s'effondre. A la fin des années soixante, il ne reste plus que trois acteurs français : Rosy, Devanlay (via Colroy) et Dim. Pour résister au succès de marque de Dim, Devanlay a consolidé la place de Chesterfield, devenu dans le commerce alimentaire et lancé de nouvelles marques, spécialisées par circuit, comme « Michèle Morgan » dans les salons de coiffure et « Marie-Claire » chez les buralistes et marchands de journaux¹², mais qui coûtent cher.

¹² Prouvost et Devanlay sont alors alliés dans le capital de Gillier et de Timwear.

C'est alors que la succession de Pierre Lévy et un changement brutal de la mode – qui passe au pantalon pour les femmes – déséquilibre Devanlay et l'ensemble du marché. Colroy creuse rapidement ses pertes à partir de 1971, tandis que l'exploitation de Dim et de Rosy plonge également. AKU-AKZO accepte alors une opération de portage d'une partie des titres Colroy pour financer la fuite en avant du fabricant de bas et collants, alors que les chiffres d'affaires commencent de décroître et que les pertes augmentent jusqu'en 1975, remettant en cause la survie même du groupe. Le dénouement n'est possible que par l'intervention d'un tiers, en l'occurrence le baron Bich, qui avait déjà repris Rosy et rachète Dim en 1973, dont le fondateur décède peu après. Dès 1974 un accord est créé et deux-tiers capital de Colroy est apporté à une société commune, Diroco (Dim, Colroy, Rosy), contrôlée par Bich, en échange d'une participation minoritaire. Il est donc mis fin au portage des titres par AKU-AKZO. Diroco, par son quasi-monopole, temporaire, met fin à la guerre du collant en, en 1979, Bic rachète les participations minoritaires de Devanlay dans Colroy et Diroco.

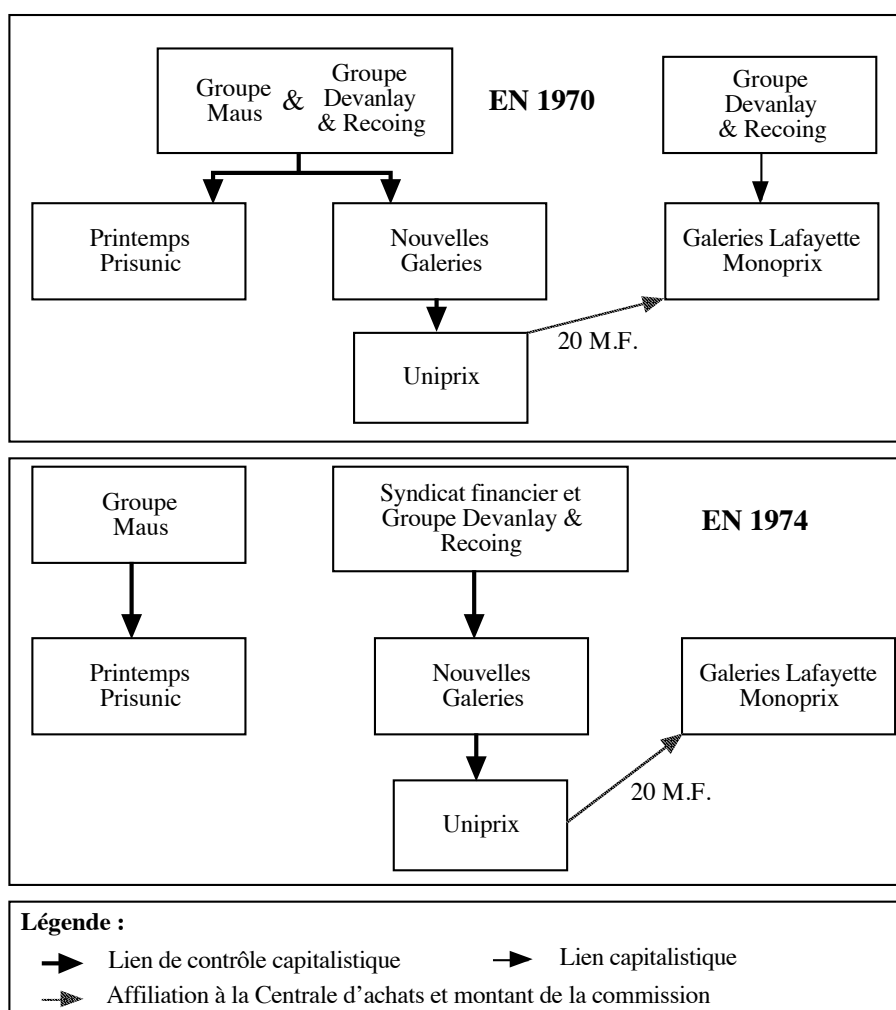
2.2. Le reclassement des participations dans la distribution

C'est dans ce contexte très mouvementé, qui voit des entreprises du groupe puis le groupe lui-même plonger dans le rouge, que Devanlay et Pierre Lévy sont contraints à un reclassement de leurs participations dans la grande distribution.

Cette opération coûteuse mais positive intervient vers 1971-1972. La concurrence croissante des hypermarchés exige de la part des grands magasins une démarche volontariste de reconquête et les coudées franches en matière commerciale. Certes, une tentative de développement d'une chaîne sur le modèle Carrefour – les magasins Escale, affiliés à la centrale Prisunic – avait été lancée par Pierre Laguionie, le patron du groupe Printemps, mais cela coûte cher et les actionnaires n'ont pas les moyens de suivre. Le groupe Maus demande

alors à Pierre Lévy de se retirer du Printemps-Prisunic, en échange de quoi il lui cédera les parts qu'il détient dans les Nouvelles Galeries, et il pourra ainsi développer comme il l'entend le groupe du Printemps. Grâce à cette opération, Devanlay & Recoing consolide sa position dans le groupe Nouvelles-Galeries-Uniprix-BHV, tandis que le groupe Maus devient l'opérateur exclusif du Printemps-Prisunic. Le financement est assuré en partie par la Société Générale, qui avait également réalisé une opération de portage sur les titres Colroy au profit de Devanlay & Recoing. A partir d'un document interne du Groupe, en 1974, on peut schématiser ainsi l'évolution des participations de Devanlay dans la grande distribution :

Evolution des participations de Devanlay & Recoing dans la distribution



Toutefois, Pierre Lévy obtient de maintenir une présence au sein du conseil d'administration du Printemps, même si le groupe n'est plus dans une situation aussi favorable pour s'imposer auprès de la centrale d'achat du Printemps-Prisunic. Surtout, Devanlay & Recoing acquiert un profil double d'industriel de la bonneterie et de groupe de distribution. Le groupe des Nouvelles Galeries (avec Prisunic et le B.H.V.) réalise en 1972 5,67 milliards de francs de chiffre d'affaires T.T.C. Mais sa situation n'est pas non plus très brillante : la concurrence des supers et hypermarchés le touche de plein fouet, ses magasins ont vieilli, les consommateurs délaissent les marques distributeurs, qui ne proposent pas le même degré de créativité ni même de qualité que les marques de fabricants. Si l'affaire est potentiellement une pépite, elle intervient en fait à un moment de l'histoire du groupe où celui-ci n'a pas de ressources suffisantes à consacrer à son développement. En fait, le contrôle du groupe Nouvelle Galeries va d'abord permettre à Devanlay de faire face à court terme à ses tensions de liquidité en nantissant ses titres.

Conclusion. Devanlay & Recoing réinventé ? Grande distribution et politique de marque après 1971

Le groupe qui émerge de la crise à partir de 1977 a bien changé. Recentré par Léon Cligman, il abandonne peu à peu tout ce qui ne concerne ni les métiers historiques de Devanlay & Recoing – les sous-vêtements avec les marques Jil ou Orly – ni la marque Lacoste. L'ensemble Nouvelle Galerie, qui attire de plus en plus de convoitises, se développe sur ses propres moyens et vient compléter le pôle industriel sans désormais influencer sa stratégie commerciale. Il n'est plus question « d'acheter des clients » et de produire en masse, mais de gérer des marques et de maintenir les marges : Devanlay, depuis la fin des années soixante-dix, est le groupe textile français le plus profitable.

Mais l'apprentissage a été douloureux : la contradiction entre le modèle de la production en grande série et la gestion d'un portefeuille de marques réactives a provoqué une véritable hécatombe parmi celles-ci jusqu'aux années quatre-vingt-dix, qu'elles disparaissent, comme Colroy ou Timwear, ou soient revendues, comme Chesterfield ou Scandale. De fait, la seule marque qui demeure, c'est Lacoste, en partie parce qu'elle a échappé au contrôle de Devanlay au moment des embardées industrielles et financières du groupe, en partie parce qu'elle correspond à une autre logique de relation avec la distribution et avec le consommateur. En effet, Lacoste c'est le retour, via les « corners » au « grand magasin », une marque complètement absente des linéaires des hypermarchés. Enfin, l'on retrouve le groupe Maus, puisqu'il reprend Devanlay en 1998, lequel avait entre-temps revendu le Printemps à PPR en 1992. Dernier clin d'œil sur les rapports historiques entre Devanlay et la grande distribution, le PDG actuel de l'entreprise, filiale du groupe de distribution Maus Frères, n'est autre que José Luis Duran, ancien numéro 2 de... Carrefour.