

NOTICE SUR LA VIE ET LES TRAVAUX
DE

M. Eugène SCHNEIDER

(1868-1942)

par M. Raoul DAUTRY

Membre de l'Académie des Sciences Morales et Politiques

M. Raoul Dautry a bien voulu confier à « Technica » le texte de cette notice lue à l'Académie des Sciences morales et politiques, dans sa séance du 7 juin 1948. Nombreux sont nos camarades qui ont fait carrière dans les industries animées par Eugène Schneider ou qui ont été en relation avec les puissants établissements du Creusot, et c'est avec plaisir qu'ils reprendront contact avec ce grand Français, dont la famille est associée d notre histoire depuis plus d'un siècle.

Nous remercions vivement M. Dautry d'avoir donné à « Technica » cette marque d'estime.

TECHNICA

Le 17 octobre 1942, soixante-dix avions alliés lâchèrent sur Le Creusot cent soixante bombes explosives et plus de mille bombes incendiaires. Aux obsèques des cinquante-huit victimes, Eugène Schneider exprima sa douleur en termes émouvants :

« Devant cette catastrophe, je dis notre deuil, n'ayant jamais mieux qu'aujourd'hui compris que je suis un des vôtres, un des membres de cette famille creusotine dont s'enorgueillit à juste titre notre pays... Aujourd'hui, nous sommes tous en deuil, et je voudrais que tous les foyers désolés où la mort et la ruine ont passé sentent le réconfort et l'appui de cette affection... Malgré tant de douleurs, et devant tant de cercueils, j'ose parler d'espoir, car l'âme du Creusot est courageuse et forte, et elle possède au plus haut degré le sens de l'honneur et du devoir.

Demain, nous réparerons nos ruines pour répondre à la voix de notre passé et à ce que la France immortelle attend de nous. »

Le destin — mais plutôt, parlant de ce croyant, disons la Providence — devait priver notre confrère de travailler à la réalisation du programme de volonté et d'espoir qu'il s'était tracé : la mort l'enlevait le 17 novembre 1942, un mois jour pour jour après le bombardement.

« Notre devoir... », « notre passé... », double affirmation d'une communauté de travail qui se traduit dans une autre profession par « notre Réseau », « notre métier ». Si la fin d'Eugène Schneider, né au Creusot, mort des blessures du Creusot, en a fourni un exceptionnel et tragique témoignage, ne serait-ce pas parce que l'œuvre « creusotine », à laquelle il a consacré près d'un demi-siècle de labeur fervent, est elle-même exceptionnelle et telle que tout homme se grandit en la servant ?

*
* *

Les petits Français de ma génération ont appris à lire dans un livre : *Le Tour de France par deux Enfants*, dont il faut bien qu'il ait été remarquable puisqu'il ne semble pas,

après quelque soixante ans, avoir jamais été remplacé. Aventure de deux petits Alsaciens, devenus orphelins, qui veulent rester Français et que la recherche d'un nouveau foyer conduit à parcourir en tous sens notre patrie. Ce livre nous passionnait, et, quand nous le savions par cœur, ce qui était fréquent, je crois que nous avons acquis pour toute notre vie l'essentiel de ce qu'un Français doit savoir de la France pour lui garder en toutes circonstances son amour et sa fidélité. Pour moi, lorsque votre confiance m'appela à succéder à Eugène Schneider, je revis les pages que l'auteur — dont le mari appartient à votre Compagnie de 1893 à 1912 — a consacrées à cette gloire nationale : Le Creusot.

A l'époque où elles parurent, chaque Français était fier de cette usine et de son marteau-pilon de cent tonnes, pièce alors unique dans la métallurgie mondiale.

Si, en 1939, beaucoup ne mesuraient plus la place du Creusot dans l'économie et la défense nationales, l'Allemagne, elle, ne l'ignorait pas ; elle marqua par le tracé de la ligne de démarcation, sa volonté de disposer de sa puissante production. Elle eût posé ainsi à la conscience de votre confrère un dilemme plus angoissant, plus cruel que pour la plupart des autres industriels : accepter des commandes de l'ennemi, c'est-à-dire trahir sinon la France du moins sa cause et celle de son alliée, ou bien abandonner la direction des usines, c'est-à-dire désertir son devoir de patron, si le 10 juillet 1940 le Gouvernement n'avait pas accepté qu'une mission allemande fût chargée d'organiser la remise en route des usines du Creusot. Le 22 août 1940, après une série de conférences dramatiques, les Etablissements Schneider durent subir la décision du commandement suprême allemand et réserver 75 % de leur production à l'ennemi.

En fait, grâce au patriotisme d'Eugène Schneider et de ses collaborateurs, il en fut autrement. Dans les quarante-neuf mois de l'occupation, le montant des fournitures faites aux Allemands représenta moins du tiers d'une production dont le rythme n'atteignit même pas le cinquième de celui obtenu pendant les neuf mois de guerre. Cette attitude de résistance et ce résultat expliquent l'importance

exceptionnelle des destructions faites à titre de représailles par l'ennemi à son départ du Creusot dans la nuit du 6 au 7 septembre 1944.

*
**

Messieurs, l'ancien ingénieur de chemin de fer qui, de par les circonstances, eut à créer quinze jours après notre entrée en guerre le Ministère de l'Armement, se doit de vous rappeler dans quelles conditions difficiles et au prix de quels efforts a été créée et s'est développée, au creux du vallon de Montcenis, l'entreprise qui a tant fait pour notre réseau ferré et la défense nationale.

Dès avant la conquête romaine, la coexistence dans les montagnes du Morvan du minerai et du bois avait favorisé un embryon de métallurgie. L'abondance des capitaux et de la main-d'œuvre servile qui lui furent fournis par l'Empire romain permit à l'industrie gauloise d'être le grand fournisseur d'armes pendant trois siècles. Comme le fer était alors obtenu par réduction directe du minerai au feu de charbon de bois; les forêts de la Gaule chevelue furent si intensément exploitées que, dès le XIV^e siècle, la France cesse d'être exportatrice de fer, et resta pendant trois siècles, faute de capitaux, de techniciens, de transports et de combustibles, tributaire des importations allemande, suédoise, liégeoise, hollandaise, savoyarde et surtout anglaise et russe.

Malgré les efforts de Colbert, ce n'est réellement que dans la dernière moitié du XVIII^e siècle, quand s'affirma, née de l'emploi du charbon, la première révolution industrielle, que le Gouvernement français envisagea de mettre fin à la supériorité des canons anglais et à la faiblesse des approvisionnements de ses arsenaux. Pour appliquer les nouveaux procédés anglais de production au coke, il se contenta, suivant une vieille tradition, d'envoyer des « hommes de l'art » en 1756 en Allemagne, en 1761 en Angleterre, à Liège, dans le Hartz, en Suède, pour y étudier et dérober au besoin les secrets de fabrication. Puis, en 1768, il chargea Gabriel Jars, ingénieur des Ponts et Chaussées — à vingt-huit ans membre correspondant et à trente-six ans membre titulaire de l'Académie des Sciences, en même temps que Lavoisier — de rechercher les gisements houillers les plus propres à une installation sidérurgique importante. Jars prospecta la vaste dépression, qui, de la Saône à la Loire constitue au Nord du Massif Central une voie de passage utilisée de tous temps pour les communications entre l'est et le nord de la France d'une part, et, d'autre part, la Loire avec, au delà, l'Armagnac et l'Aquitaine. Empruntée de bonne heure par une route très fréquentée, elle allait bientôt recevoir le canal du Charolais — le canal du Centre — en attendant d'être suivie debout en bout, de Chagny à Dijon, par une des grandes transversales ferroviaires.

Cette facilité des communications, des ressources locales variées, des industries artisanales nombreuses, un gisement de minerai de fer, des forêts, des cours d'eau y avaient déjà, fait naître de nombreux petits centres métallurgiques de quelques ouvriers. Si le bassin de Blanzay, de beaucoup le plus important du gisement qui s'étend sur soixante kilomètres sur le synclinal hercynien, n'était pas encore découvert, du moins celui du Creusot, qui, sur trois kilomètres, est constitué par une couche moyenne de huit à dix mètres d'épaisseur et renferme une gamme complète de charbons, offrait-il des ressources qui paraissent à l'époque considérables. Le savant ingénieur conclut ainsi son étude :

« Je connaît peu de mines de charbon plus abondantes et mieux situées pour y fonder le fer, puisqu'il y a des forges à une lieue de distance ; cette façon de fondre serait d'autant plus essentielle à établir qu'elle serait la première en France où les bois deviennent rares et où la consommation du fer et de l'acier augmente journellement ».

Si pressants que soient les besoins de notre pays, les Gouvernements sont souvent lents à y répondre. Les intendants eurent beau se plaindre, les ministres de Louis XVI, avant de suivre les propositions de Jars, ouvrirent de

nouvelles enquêtes : celle de Terray, en 1771, sur l'inondation du marché français par le fer suédois, celle de 1774 sur le perfectionnement apporté à l'industrie sidérurgique. Enfin, contre l'avis de Turgot et de Necker qui préféraient sacrifier l'industrie nationale à l'arrêt des importations de fer, en 1780, sur la proposition de Gribbeauval, un officier d'artillerie, François de Wendel et l'Anglais Wolkinsofi furent chargés de choisir dans la région reconnue par Jars un emplacement capable de fournir la fonte nécessaire à la fonderie de canons d'Indret. La construction fut décidée en 1782.

Elle ne fut pas facile. Il y fallait des capitaux très, importants. « Une des principales qualités du maître de forges, écrivait en 1772 un des délégués de la Généralité d'Alençon, est d'avoir de l'argent », et Bouchu le répète dans l'Encyclopédie. Or, à cette époque, l'épargne française était aussi « timide », « frileuse et craintive » qu'au temps où Colbert disait que : « la plus grande partie de l'argent du Royaume, au lieu de se rejeter dans le commerce utile de l'Etat, s'emploie au commerce des offices ». Aussi les capitaux privés n'y suffirent pas. Le Trésor Royal dut intervenir. En dépit de toutes les difficultés, le 25 août 1785, l'intendant Amelot pouvait écrire au Contrôleur général : « On ne peut rien ajouter aux efforts que fait le Chevalier de Wendel pour en rendre les résultats utiles au pays et à la nation ».

La première coulée fut faite le 11 décembre 1785. Dans cette usine, qui n'avait pas sa pareille au monde, quatre hauts fourneaux — deux fois plus hauts que ceux de l'époque et dont les dimensions resteront valables pour trois générations — assuraient au Creusot une capacité de production de dix millions de livres de fonte par an, six fois plus que les forges les plus importantes du continent. La fonderie de canons, qui comptait douze bancs à forer, fut, pendant longtemps, la plus puissante d'Europe. « Les voies ferrées — les premières de France — furent une innovation sensationnelle. Elles s'étendaient sur cinq à six lieues.

La population des hameaux du Creusot, qui ne comprenait que cinq ou six ménages, s'était accrue pour atteindre 1.500 ouvriers par recrutement en Lorraine, en Alsace, en Allemagne. Aussi la Fonderie royale comprenait-elle des bâtiments affectés au logement des ouvriers, qu'on appelait les « casernes », si bien, Messieurs, que ce Creusot de la fin de l'ancien régime n'est pas seulement le berceau de la grande industrie française : déjà le « paternalisme » est marqué d'une étiquette impopulaire... sur laquelle je reviendrai.

*
**

Dès le premier exercice normal, du 1^{er} octobre 1787 au 1^{er} octobre 1788, la production atteignit cinq millions de livres de fonte. Mais les prix de revient étaient trop élevés et la stagnation économique de la France restreignait singulièrement les débouchés. Suivant l'habitude, le Gouvernement fut accusé d'avoir vu trop grand ! C'est cependant cet outillage puissant, bien au point, qui allait permettre à la jeune République de résister à l'assaut de l'Europe coalisée.

Mais il faut du temps pour augmenter le rythme d'une production. A la fin de septembre 1793, comme il ne lui était fourni que 100 pièces de canon lieu des 300 pièces qu'il escomptait, le Comité de Salut Public demanda une enquête au Directoire du District d'Autun. Les deux commissaires conclurent que le premier arsenal de la France et de l'Europe devait devenir propriété nationale :

« Si l'Etat en assurait la direction, il pourrait fournir par mois 50 pièces de gros calibre et leurs munitions ».

A cette proposition, Prieur et Carnot répondirent le 8 pluviôse par le refus le plus formel :

« L'intérêt de la République s'y oppose ; l'intérêt même de cet établissement exige une mesure contraire à celle que vous proposez... Le Comité n'aura qu'un principe à cet égard : aucun atelier ne doit être au compte de la République ; il faut que tous soient à l'Entreprise... »

Deux mois plus tard, ils durent cependant réquisitionner la Fonderie et son directeur Ramas. Dès lors, le Comité, avec une vigilance inlassable et par des interventions répétées, veilla à ce que rien ne vînt détourner l'effort « du premier arsenal de la République » de la production alors essentielle : les canons.

Il y réussit si bien qu'au début de l'An III, Guyton de Morveau pouvait, au Comité de Salut public, rappeler avec orgueil l'œuvre accomplie en l'An II :

« Cet établissement ancien, l'un des plus beaux qui existent en ce genre, restait bien au-dessous des produits sur lesquels on avait dû compter ; il a fallu le retirer des mains d'une régie d'actionnaires, y appeler un entrepreneur intelligent et actif ; sous sa direction, il a bientôt repris le rang qu'il devait occuper ; 404 canons de fer coulé en sont sortis depuis le 1^{er} Ventôse dernier... et cette fabrique si heureusement placée près des mines de charbon les plus abondantes, près d'un canal qui verse sur les deux mers, devient une ressource précieuse pour la République ».

*
**

Le danger passé, le Directeur, impuissant à en assurer la marche, décida de rendre le Creusot à ses propriétaires. L'Empire y fit fabriquer des canons de fonte et de bronze, mais bientôt ses officiers inspecteurs s'ingérèrent de telle façon dans les fabrications que la production quantitative et qualitative fut compromise: Il fallut orienter l'usine vers d'autres productions : conduites d'eau pour la Compagnie générale des Eaux et pour la pompe à feu de Chaillot en 1808, toiture de la Halle aux Blés, etc. En 1809, l'Empereur commanda les quatre lions de fer coulé qui décorent encore la façade de l'Institut. Après 1815, faute de commandes de la Guerre et de la Marine, seule l'exploitation de la houillère fut maintenue et plusieurs tentatives de renflouement financier et de remise en marche des usines échouèrent. En 1833, la Compagnie définitivement ruinée par la crise de 1830 fie faillite. C'est alors que l'ensemble des mines et des établissements du Creusot fut adjugé, au prix de 2 millions 280.000 francs, à MM. Adolphe et Eugène Schneider, maîtres de forges à Bazeilles. Après un demi-siècle d'épreuves, le 21 décembre 1836, le grand établissement métallurgique français trouvait enfin dans la famille Schneider les serviteurs avisés, capables et laborieux qui devaient assurer son plein essor, en lui apportant tout d'abord cet élément essentiel de tout succès industriel, de tout succès humain : la stabilité.

Cette notion de stabilité a hanté l'esprit de votre confrère. En 1931, il écrivait :

« Ce qui est essentiel, c'est avant toute chose la stabilité. Si nous avons à choisir entre des conditions générales exceptionnellement favorables, mais instables, et d'autres moins brillantes, mais assurées d'une grande stabilité, nous n'hésiterions pas à choisir cette dernière formule. Toutes les crises proviennent d'un manque de stabilité : stabilité politique, législative, fiscale, financière, monétaire, économique, sociale ».

Souci naturel au chef d'entreprise, niais surtout souci des hommes puisqu'il ajoutait :

« La Bethléem Steel C^o ne considérait pas comme anormal de passer dans une même année de 80.000 ouvriers à 30.000. Dans les années de crises, on tombait même parfois à 10.000 ouvriers ; le chiffre de 30.000 était une moyenne qu'on était heureux d'accepter quand elle était atteinte. La France n'a jamais connu pareille instabilité, qu'elle n'aurait du reste pas été en état de supporter. Ce n'est pas seulement aux capitaux investis dans son outillage que l'instabilité dans la métallurgie fait courir des risques. Elle frappe également les nombreux ouvriers qu'il faut à tout prix préserver du chômage. Le chômage est redouté comme le plus grand fléau qui puisse atteindre la France. Il devrait l'être à titre égal par tous les conducteurs, d'hommes ou de nations. »

Eugène Schneider ne demandait pas d'ailleurs à la stabilité le moyen, pour les chefs d'entreprises, de

s'assoupir dans une apathie paresseuse, car, quelques mois plus tard, il écrivait :

« Ne perdons pas de vue que l'instabilité, l'insécurité sont la loi de l'industrie. Faire vivre une affaire, c'est se trouver chaque jour aux confins du péril, c'est savoir se décider. Il faut posséder l'esprit de risque car le succès n'est jamais assuré. »

*
**

Ayant eu pendant un quart de siècle l'honneur d'appartenir au Chemin de fer du Nord, dont la prospérité a été pour une large part, part faite de continuité dans les vues et la direction, il me sera permis de dire que c'est une double bonne fortune pour le Creusot d'avoir, depuis plus d'un siècle, une direction stable, mais soumise à la loi du risque. Si les critiques du grand capitalisme soulignent justement que dans notre pays les élites se renouvellent sans cesse et rarement par héritage direct, ils reconnaissent pourtant la fécondité des œuvres créées par les représentants des « dynasties bourgeoises », lorsque ce sont des hommes de valeur animés d'un souci sincère du bien public. M. Beau de Lomenie a récemment et justement souligné :

« Qu'un pays n'est pas un agglomérat d'entités abstraites ; c'est avant tout un ensemble vivant de familles humaines qui, de façon certaine, à travers une suite de générations, ont travaillé instinctivement à se maintenir, à monter sur l'échelle sociale, à conserver dans la mesure du possible les biens matériels et les avantages de toute sorte dont elles disposent, en s'adaptant comme elles pouvaient au changement des conditions extérieures ; et qui, en même temps, ont aussi, consciemment ou non, transmis à leurs héritiers un ensemble de principes moraux, de manières de penser, de préjugés très complexes et très fortement enracinés. »

A cette stabilité, le Creusot doit son magnifique essor. Sa population qui n'était que de 3.000 habitants en 1837, passa à 6.000 en 1846, à 20.000 en 1866, à 26.000 en 1876 pour se stabiliser peu après autour de 30.000. Progression qui dépasse singulièrement celle que réalisait alors les Etablissements d'Essen dont l'effectif de 50 ouvriers en 1834 n'atteignit qu'en 1857 le chiffre de 1.000 et en 1870 celui de 7.000.

Les œuvres sociales creusotines n'ont cessé d'attirer l'attention de notre Compagnie. Si bien qu'après avoir entendu une communication de M. Simonin en 1866 elle demanda en 1867 à l'un des siens, Louis Reybaud, un rapport sur la condition morale intellectuelle et matérielle des ouvriers de l'industrie du fer, et un autre en 1869, à Ernest Cheysson. De toutes ces œuvres, la plus étonnante est sans doute la célèbre école industrielle du Creusot qui a essaimé depuis près d'un siècle des «Creusotins», ingénieurs et contremaîtres universellement appréciés. C'est moins de six mois après l'achat du Creusot, en mai 1837, que MM. Schneider demandèrent l'autorisation de l'ouvrir à leurs frais, parce que, dirent-ils, « les petits enfants peuvent seuls nous régénérer et nous sauver et qu'il faut tout sacrifier à ces jeunes pousses afin qu'elles grandissent en droiture, en intelligence et en patriotisme ». Le rapport de Louis Reybaud nous apprend :

« qu'alors qu'on cherchait encore dans les lycées et les collèges les formes à donner à ce qu'on a appelé successivement enseignement professionnel, spécial, technique, cet enseignement était déjà en vigueur au Creusot. Sous le couvert d'une instruction primaire se cache ici un programme des plus complets. L'Ecole comprend neuf classes et dans les classes inférieures, on s'en tient en effet aux éléments ; mais à mesure qu'on s'élève, les facultés se multiplient, si bien qu'à la première classe, on est en face d'études fort étendues dans les lettres comme dans les sciences, exercices de style, histoire de France, cosmographie, arithmétique, algèbre, géométrie descriptive, mécanique, physique, chimie, sans compter les arts d'application comme les éléments de sculpture et de dessin. Il s'agit ici, comme on le voit, d'un véritable enseignement

spécial, et cet enseignement a ceci d'excellent qu'il est né des besoins constatés et donne à ces besoins une satisfaction immédiate. »

Peut-être les archives du Creusot révéleraient-elles que la création si rapide de cette Ecole a été inspirée par le souvenir reconnaissant que M. Joseph-Eugène Schneider gardait des cours du soir qu'il avait suivis au Conservatoire des Arts-et-Métiers en 1822. Si je me plais à l'imaginer, c'est que j'ai relevé sur le registre d'inscriptions ouvert le 1^{er} octobre 1816, que ce Lorrain y figure presque à côté du très grand industriel qui se signala lui aussi par ses innovations sociales et en particulier par la fondation de la célèbre Société Industrielle de Mulhouse : l'Alsacien Charles-Emile Dollfuss.

L'éclat de ces activités industrielles et sociales des Etablissements Schneider entraîna honneurs et charges pour le survivant des deux frères : Régent de la Banque de France en 1854, Fondateur et Président du Comité des Forges, dix ans plus tard ; l'année 1867, à l'apogée de l'Empire libéral et du libéralisme économique, vit Eugène Schneider Président du Corps législatif.

Permettez-moi, Messieurs, de vous conter une anecdote : « Pendant une des séances de ce Corps qu'il présidait en 1868, il reçut une dépêche télégraphique qui parut lui faire un plaisir extrême. Il laissa l'orateur continuer son discours, puis se leva.

« — Messieurs, dit-il, je viens d'éprouver la plus grande joie de ma vie. Permettez-moi de vous en faire part.

« Cette dépêche m'apprend que le Creusot vient de vendre 14 locomotives à l'Angleterre. Vous entendez, Messieurs, à l'Angleterre. »

Les applaudissements éclatèrent. Cet incident, révélateur d'une époque, nous fait mesurer à quel point nous sommes éloignés d'un temps qui fut pourtant celui où nos pères naquirent. On imagine difficilement aujourd'hui le Président de l'Assemblée Nationale interrompant un débat sur le reclassement de la fonction publique ou le Plan Marshall pour faire part à ses collègues d'un succès commercial à la fois personnel et national. Mais ce qu'on imagine sans peine, ce sont les « mouvements divers » qui salueraient l'imprudent.

*
**

Eugène Schneider premier du nom — mourut en 1876.

Eugène Schneider, que vous deviez en 1934 appeler à siéger dans votre Compagnie, naquit au Creusot en 1868 à l'époque glorieuse de son grand-père ; il grandit dans la pensée qu'il appartenait tout entier à l'oeuvre industrielle fondée et développée par sa famille. Dès 1896, il était co-gérant de la Société Schneider et Cie. A trente ans, la mort de son père en fit le chef de la maison qu'il dirigea pendant quarante-six ans. Il en a été le meilleur serviteur. Réserve, ennemi de la publicité et du faste, il ne s'épanouissait pleinement qu'au milieu de ses collaborateurs : il fut vraiment leur « Patron ». Il savait qu'ils ne le désignaient jamais autrement et aimait qu'on usât du mot en sa présence et en s'adressant directement à lui. Il se posait ainsi en protecteur des hommes autant qu'en maître des choses et affirmait son union avec l'équipe de travail groupée autour de lui.

La structure même de l'affaire reflétait cette conception. La Société Schneider et Cie n'est pas une Société anonyme, mais une commandite. Cela veut dire, de façon très précise, qu'alors que le Président, l'Administrateur délégué ou le Directeur d'une Société anonyme, s'ils n'ont pas engagé leur responsabilité pénale, risquent seulement leur situation ou leurs capitaux, le gérant d'une Société en commandite, au contraire, est responsable sur tous ses biens personnels et sans limite des dettes de la Société. Voilà, n'est-il pas vrai, qui donne son plein sens à cette apologie de l'insécurité que nous avons trouvée tout à l'heure sous la plume de votre confrère.

Il n'aurait pas été seulement tentant, il aurait été naturel de mettre le Creusot en Société anonyme ; son importance y incitait. En fait, peut-être n'y a-t-il pas d'autre entreprise de

cette ampleur restée, en France, sous le régime de la responsabilité personnelle de ses dirigeants et nous ne pouvons qu'admirer la grandeur d'un Eugène Schneider refusant tous les refuges offerts par la législation et les mœurs et mettant son point d'honneur à « se trouver chaque jour aux confins du péril ». Ce sens de la responsabilité volontaire, de l'indissoluble union de l'oeuvre et de l'homme, traduit le chef et l'honnête homme et marque la vie entière d'Eugène Schneider d'un sceau de haute dignité. L'industrie a trop vu de ces capitaines qui, certes, mènent habilement leur barque, mais sont toujours prêts à l'abandonner pour une autre si, dans celle-ci, la navigation est plus fructueuse ou plus plaisante. Eugène Schneider n'était pas de ceux qui ne s'embarrassent pas du sort de l'équipage.

*
**

Peu de temps après son ascension à la tête des affaires, Eugène Schneider eut à faire face à une grève importante. Elles sont rares au Creusot qui n'en avait, je crois, connu que trois — dont une fort grave en janvier 1848 — en plus de soixante ans. Elle l'attrista, mais il en tira un enseignement qui a eu dans la vie ouvrière française d'immenses conséquences : l'institution des délégués d'atelier. Vous n'avez pas oublié la lecture du plus haut intérêt que, le 8 novembre 1930, Eugène Schneider vous fit : « Les rapports quotidiens et la similitude de profession qui doivent exister entre les mandataires et les mandants sont, disait-il, la base de notre organisation. » Le soin de présenter les réclamations est confié à des hommes capables de les connaître, de les comprendre, de les formuler avec toute leur complexité et d'en soutenir la discussion. Les délégués sont reçus séparément, au moins une fois tous les deux mois par le Chef de service. Ils ne transmettent que des réclamations d'ordre général, chaque ouvrier conservant la possibilité d'entretenir ses chefs des questions qui lui sont personnelles.

Ayant eu moi-même à diriger au Réseau du Nord, puis au Réseau de l'Etat, un personnel beaucoup plus divers, beaucoup plus nombreux et beaucoup plus dispersé que celui du Creusot, j'y ai acquis la preuve que l'organisation de relations fréquentes, personnelles, confiantes, entre patrons et ouvriers, est seule propre à intéresser l'ouvrier à son travail, à le débarrasser des complexes d'infériorité, d'aigreur et d'envie, à régler dans l'amitié bien des difficultés que l'isolement et les réglementations administratives enveniment. Elle donne aux cadres de tous rangs la latitude de consacrer la plus grande part de leur temps à leur métier et à la réalisation de vrais progrès techniques. Il ne peut y avoir de véritable amélioration de la condition ouvrière et de la production sans collaboration effective. Eugène Schneider était manifestement fier de sa création, fierté naturelle si l'on se souvient que l'institution des délégués d'atelier ne fut généralisée en France qu'en 1936 et qu'elle ne fut réglementée qu'en 1946.

Vous le voyez, Messieurs, à la fin du XIX^e siècle, la France devait au Creusot bien des innovations : le premier haut fourneau au coke, la première voie ferrée, le premier marteau-pilon, la première aciérie Martin, les premiers blindages d'acier, la première exportation de locomotives. Elle lui devait aussi, dans tous les domaines sociaux, les premières institutions dignes de ce nom. En vérité, n'était-ce pas là un beau palmarès ?

*
**

Eugène Schneider ne s'en est cependant pas satisfait.

L'épuisement de la mine de charbon et des mines de fer qui devait entraîner l'extinction en 1935 du dernier haut fourneau du Creusot lui fit, dès sa prise de pouvoir, accuser davantage l'orientation de l'usine vers la métallurgie fine et plus particulièrement vers l'élaboration de métaux spéciaux au four électrique ou au creuset, favorisée par sa situation dans une région riche en sources d'énergie hydraulique. Aussi fut-il amené à développer les moyens de recherches

et de contrôle. Sous la direction de personnalités de premier plan, des laboratoires ont joué un rôle déterminant dans le développement et les progrès de la métallurgie moderne. Les travaux d'Osmond et Werth ont une réputation mondiale. Leur mémoire sur « la structure cellulaire des aciers », publié en 1890, a constitué une œuvre d'avant-garde et est resté classique en physico-chimie des produits métallurgiques.

Les chemins de fer et la Défense nationale ont plus que tous autres recueilli le fruit de cet effort scientifique. Dès octobre 1838, le Creusot construisit, pour le Chemin de fer de Paris à Versailles, la première locomotive française, la « Gironde », dont les essieux moteurs coulés ne donnèrent lieu à aucune rupture, tandis qu'il y en eut huit sur les 45 locomotives de construction anglaise. Sa production de locomotives fut portée en 1885 à 120 machines par an, en 1870 et 1871 à 200 locomotives et grâce à la création, en 1896, de nouveaux ateliers, elle a atteint le chiffre de 350 en 1922.

Pour les marines militaire et marchande, les usines du Creusot et leurs annexes de Chalon-sur-Saône, de Champagne-sur-Seine, de Bordeaux, du Havre ont exécuté avec succès les travaux les plus divers.

Mais l'artillerie est restée longtemps leur vocation privilégiée. Pendant la guerre de 1870, 25 batteries de canons de 7, 16 batteries de mitrailleuses, soit 250 bouches à feu furent livrées en cinq mois à l'armée française. Le 20 avril 1873, Thiers écrivait à M. Schneider :

« J'ai reçu votre lettre du 15 qui m'a causé une vive satisfaction en m'apprenant que vous aviez trouvé enfin le véritable acier à canons, au point de pouvoir espérer pour la France une vraie supériorité sur les autres puissances européennes dans la fabrication de son matériel. »

Quand, à partir de 1884, la législation française autorisa l'exportation du matériel de guerre, la France put lutter sur le marché mondial contre le monopole de fait des usines anglaises et allemandes, grâce à la pléiade d'éminents artisans et ingénieurs que le Creusot sut s'attacher, en particulier les Tournier, les Canet, les Sainte-Claire-Deville. Vous savez quels services ces études et ces fournitures lui permirent de rendre à la France dans la guerre de 1914-1918. Le maréchal Joffre a rappelé dans ses Mémoires que, pour réagir contre la demi-somnolence consécutive à l'activité intense dont avait bénéficié l'artillerie légère, il avait dès 1910 appelé l'attention du Ministère de la Guerre sur la nécessité de développer notre artillerie lourde et de faire largement appel à l'industrie privée pour compenser dans le plus bref délai notre infériorité vis-à-vis de l'Allemagne. C'est sur ses instances qu'un concours fut ouvert en février 1912. Les ateliers de Puteaux présentèrent un 120 et un matériel à double calibre de 75/120. Ni l'un ni l'autre ne satisfirent. Seul, l'obusier de 105 construit par le Creusot et son canon long de 106 mm,7 qui venaient d'être adoptés, celui-là par la Bulgarie, celui-ci par la Russie, subirent avec succès l'épreuve des manœuvres de 1912. Les tirs effectués à Calais en janvier 1913 furent si parfaitement satisfaisants que Joffre insista pour passer immédiatement commande des modèles présentés. En avril 1913, sur une autorisation de la Commission du budget, la fabrication de 220 pièces de 105 long du Creusot fut décidée : la moitié devait être fabriquée par le Creusot, l'autre par les établissements de l'artillerie. Mais malheureusement, peu après, la commande de 110 pièces faites au Creusot fut réduite à 36 et la commande passée à Bourges annulée. Les 36 canons de 105 du Creusot firent leur apparition sur le Front, à partir du 16 septembre 1914. C'était bien peu pour un front de 800 kilomètres et nous n'avions toujours pas un seul obusier de campagne ! Les 11 batteries d'obusiers de 120 dont, les éléments existaient au Creusot ne furent commandés qu'au lendemain de la bataille d'Artois en 1915. Quant au matériel de siège de 155 long présenté par le Creusot en octobre 1913, c'est seulement en juin 1914 que les 120 exemplaires furent commandés. A la mobilisation, nous ne possédions qu'une seule pièce — le prototype ! — et les fabrications furent suspendues ! Elles ne furent reprises que sur les réclamations véhémentes de Joffre le 12 juin 1915.

Quant aux mortiers de 220 et 280 que seul le Creusot avait su étudier, il en fut commandé le 1^{er} octobre 1915, 40 du premier type et 12, puis un mois après 76, du second type.

Après la victoire, on oublia ces beaux résultats et l'espèce redoutable des « marchands de canons » fut accusée de désirer la guerre ou au moins de l'accueillir comme une bonne affaire.

D'ailleurs, l'adage *si vis pacem parra bellum* a été si souvent en défaut qu'il a perdu son crédit et il est sage de demander la « sécurité » au « désarmement », et au moins convenable que les Etats, devenus producteurs et marchands de canons prennent toute la responsabilité de l'accumulation des armes, s'il est vrai qu'elle crée, dans une certaine mesure, la tentation de s'en servir. Mais, ceci dit, ceux qui ont conçu et fabriqué en des temps records les Canons de la Victoire n'ont-ils pas aidé à sauver la France ? A-t-il souhaité la guerre, votre confrère, dont le 23 février 1918, l'aîné des trois fils, le sous-lieutenant Henri-Paul, pilote de chasse, tomba mortellement frappé en combat aérien, dont le second Jean, aspirant pilote-aviateur, aux deux blessures et quatre victoires aériennes, trouva le 14 novembre 1944 une mort accidentelle à bord d'un avion militaire britannique qui le ramenait d'Alger où il avait participé à l'organisation du débarquement des Alliés ; dont le troisième enfin, Charles, gazé pendant la première guerre, après s'être mis en rapport en septembre 1943 avec les délégués du C.N.R., Yves Farge et Blanchard, pour étudier et appliquer un plan de sabotage de ses usines, entra ensuite en rapport avec les organisations F.F.I. de Saône-et-Loire et, à la tête d'une de leurs formations, participa en septembre 1944, aux opérations de dégagement du Creusot.

L'opinion publique se dressant contre les « marchands de canons », la nationalisation des industries de guerre fut votée par le Parlement le 11 août 1936. Le Gouvernement transforma en Etablissements d'Etat les usines du Havre, d'Harfleur et de la Londe-les-Maures, et, au Creusot même, le grand atelier de montage. Comme on pouvait s'y attendre, cette dernière décision, qui présentait surtout un caractère symbolique, se révéla contraire à la bonne marche de notre réarmement, car les différents ateliers du Creusot forment une chaîne continue dans laquelle les ateliers d'artillerie, — qui étaient aussi ceux des locomotives — ne représentaient qu'un maillon intermédiaire. Il m'a été donné de savoir combien elle fut cruelle à M. Eugène Schneider. L'acte gouvernemental lui parut un acte d'ingratitude. Cet homme si réservé vint les larmes aux yeux me dire : « Maintenant, nous ne pouvons plus vous faire de locomotives : »

Mais les signes annonciateurs d'un conflit imminent étaient si évidents que M. Schneider accepta en silence cette épreuve et continua à travailler de son mieux pour la Défense nationale avec les moyens qui lui restaient.

De son côté, conscients des difficultés, le Gouvernement, rechercha, au printemps de 1939, une formule de Société mixte, permettant d'associer les établissements Schneider à son effort d'armement. Quand la guerre éclata, j'eus à la trouver. La conciliation entre les deux intérêts qui, désormais, n'en faisaient plus qu'un, me fut grandement facilitée par le climat que créa l'union des représentants du patronat et de la C.G.T. qui fit l'objet de la déclaration solennelle que j'obtins d'eux le 7 octobre 1939. L'esprit de compréhension de M. Schneider me permit en novembre 1939 de fonder une Société mixte dans laquelle l'Etat, qui faisait, retour aux Etablissements Schneider de l'atelier centré du Creusot recevait en compensation 27 % du capital.

La Société acheta une usine à Bordeaux-Bacalan et entreprit d'urgence des fabrications indispensables, notamment celle de batteries de 90 D.C.A., dont une fois de plus nous n'avions qu'un prototype, et celle des munitions de gros calibre. Dès lors, toute contrainte disparue, une parfaite collaboration, faite de confiance et d'émulation s'établit entre ce nouvel atelier et les arsenaux d'Etat du Havre et de Tarbes. Le partage rationnel des fabrications entre ces différents ateliers s'effectua tandis qu'à Bacalan où une cité ouvrière surgissait, les machines étaient implantées, la matière première affluait et les fabrications

démarrèrent. Dès le mois de février, des batteries de 90 D.C.A. étaient fournies aux armées. Une telle formule qui a été expérimentée par la Grande-Bretagne et le Canada suppose évidemment de la part des associés de l'Etat une haute valeur morale et le sens de l'intérêt public. Si elle a abouti dans l'hiver 1939-1940 — j'en porte témoignage — c'est que votre confrère possédait au plus haut degré ces deux vertus.

*
**

Cette activité industrielle, cette longue chaîne de services rendus, de richesses créées, de progrès techniques et économiques — et, nous le verrons bientôt, de progrès sociaux — est loin de constituer le seul actif de votre confrère.

Percevant l'intérêt que la France allait avoir, dans le cadre du traité de Versailles, à marquer sa place dans les pays de l'Europe centrale, il s'assura, par l'intermédiaire d'une Société anonyme française qu'il constitua en 1920, le contrôle de deux entreprises tchécoslovaques : les Etablissements Skoda et Banska-a-Hutni, qui possèdent dans le bassin silésien de Moravska Ostrava de puissantes exploitations minières et l'usine sidérurgique de Trsynietz. Sous son impulsion vigoureuse, de 1922 à 1929, le nombre des ouvriers des Etablissements Skoda passa de 3.000 environ à 35.000 ; dans le même temps, la production de Banska-a-Hutni fut doublée. Ces deux affaires contribuèrent puissamment à assurer les fondements économiques de la nouvelle nation amie et alliée, elles resserrèrent les liens de toutes natures entre les deux pays.

En Pologne, il collabora à la construction du port de Gdynia et relia ce nouveau port au bassin charbonnier de Haute-Silésie en utilisant pour partie le réseau existant et en construisant 100 kilomètres de voie ferrée double en Silésie et 200 kilomètres vers la Baltique. J'eus l'occasion, en mai 1939, de constater avec notre ministre des Travaux publics et notre confrère Léon Noël, les services rendus à la Pologne : la ligne transportait une moyenne mensuelle de 365 millions de tonnes kilométriques correspondant à un mouvement annuel d'environ 10.500.000 tonnes de marchandises.

Il ne reste rien, entre des mains françaises, du si magnifique édifice industriel qu'Eugène Schneider avait su élever en Tchécoslovaquie et en Pologne, mais du moins l'enivre technique subsiste, génératrice de richesses et d'activités au profit de la population de ces deux nations.

Ce n'est pas la première fois que la France voit ses initiatives profiter à d'autres qu'à elle. Ce fut peut-être une des vocations de notre pays d'éveiller ainsi l'essor économique des nations plus jeunes pour devoir ensuite s'effacer...

*
**

Eugène Schneider avait trop le sens du progrès humain pour ne pas avoir donné tous ses soins au développement des institutions sociales créées par son grand-père et son Père. Accompagnant, améliorant, mais le plus souvent devançant le mouvement législatif, l'histoire du Creusot présente un florilège méthodique de créations utiles : écoles ménagères, dispensaire tuberculeux annexé à l'Hôtel-Dieu, maternité, avec des services de consultation prénatale et post-natale si bien assurée par M^{me} Schneider que le taux de la mortalité infantile est nettement moins élevé que dans le reste de la France ; maison de famille qui recueille et élève les orphelins de père ou de mère, sans laisser la centaine d'enfants qui s'y abritent perdre le contact avec leur famille ; colonies de vacances, maison de retraite, régime de retraite qui complète efficacement les prestations de la Sécurité Sociale. Ainsi, tous les âges difficiles, les circonstances qui mettent l'homme en état d'infériorité : enfance, maternité, maladie, invalidité, vieillesse, isolement, voient heureusement pallier leurs risques et leurs tristes conséquences.

Dans cet exposé où je voudrais ne rien passer sous silence, je ne puis omettre qu'une telle action sociale qui, dans d'autres temps, suscitait l'admiration unanime, est aujourd'hui, aux yeux de beaucoup, comme une circonstance aggravante de la condition patronale.

Je n'ai certes aucune peine à reconnaître qu'il y a eu de faux paternalismes. Lorsque des avantages reconnus au personnel entraînaient en fait pour lui une réduction de salaires plus importante que ce qu'ils lui auraient coûté s'il se les était procurés individuellement, ils ont constitué soit une mauvaise opération si ce résultat était involontaire, soit une forme d'escroquerie ou du moins d'exploitation dans le cas contraire. Les cas ont existé. Mais je ne crois pas qu'on en ait constaté au Creusot. Ce qui est certain c'est que, si les institutions sociales patronales du modèle du Creusot n'avaient pas existé, il y aurait eu, même dans un régime de salaires accrus, plus d'enfants morts, plus de tuberculeux, plus de vieillards abandonnés.

Mais il faut aller plus loin dans la critique du paternalisme.

Bien que dans un régime de réglementation des salaires, les fonds affectés aux oeuvres sociales ne puissent être considérés comme prélevés sur ceux-ci, les avantages sociaux se rattachent cependant étroitement au statut du salaire et y figurent normalement comme un accessoire du salaire. Il est donc juste que leur gestion soit confiée non aux patrons, mais aux salariés eux-mêmes, et, dans l'état présent de l'évolution des idées, le principe posé dans la législation des comités d'entreprise est pleinement justifié. Un certain nombre de patrons l'avaient d'ailleurs compris et avaient confié à des comités composés de représentants du personnel la gestion, par exemple, des économats ou des caisses de retraite ; c'est précisément en ce sens que s'étaient développées au Creusot les institutions sociales. L'erreur des autres est d'avoir cru s'acquiescer des droits à la reconnaissance par une action assurément bienfaisante, mais qui ne relevait cependant pas de la bienfaisance.

Si l'ère des « patrons paternalistes » est révolue depuis que le monde ouvrier, plus conscient de ses besoins est aussi plus capable d'y faire face, et depuis que les institutions sociales sont passées dans la législation, c'est pourtant grâce à eux, à leur exemple, au bénéfice de leur expérience que le législateur a pu intervenir. Soyons d'ailleurs convaincus que toute législation sera inefficace si le patron se contente de laisser appliquer la loi par des fonctionnaires, s'il n'intervient pas de tout son temps et de tout son cœur dans la vie sociale de son établissement, s'il n'est pas véritablement « social ».

Au sortir de sa vie, Eugène Schneider ne s'insurgeait plus contre le cours des choses. Sans doute, il défendait résolument les principes qu'il croyait bons. Mais son souci de l'humain, toujours vivant en lui, le gardait de tout dogmatisme buté. Né, comme disent les Anglais, « avec une cuillère d'argent dans la bouche », « patron de doit divin » si l'on veut, parce que né patron et ayant à tous risques tenu à être le seul maître et le seul responsable de son affaire, il n'avait pourtant rien du féodal, privilégié acharné à la défense de privilèges désuets. Plus simplement et noblement, c'était un homme. Ces grandes affaires qui étaient siennes, il les considérait, fidèle à la tradition familiale, comme une charge et non comme un bénéfice, comme une source de labeur et non de jouissance : il a pu s'y tromper parfois mais elles ne l'ont jamais écrasé sous leur masse et, de l'adolescence à la porte de la mort, il en est resté le « Patron ».

*
**

Les grands chefs des industries mondiales, appelés à entrer en contact avec tant d'hommes et de Gouvernements, à connaître tant d'intérêts et à résoudre tant de problèmes complexes, sont nécessairement amenés à exprimer des opinions sur les grandes questions de sociologie, ou d'économie.

Il en est qui, sortis de l'atelier, restent étrangers, sinon hostiles, à l'art, à la science, à la culture, qui ne s'élèvent

pas au-dessus de considérations pratiques, d'ailleurs non dépourvues de noblesse. Tel Alfred Krupp. D'autres ont su s'élever plus haut. Ce fut le cas de Carnegie et de Nobel dont les Fondations ont une singulière grandeur. Ce fut aussi celui de Rathenau dont un de vos confrères a écrit que la personnalité « supérieure en tout et supérieure même à son oeuvre, reflétait admirablement les aspirations de notre époque ».

Eugène Schneider ne fut ni de ceux qui ne voient que l'intérêt de leurs affaires, ni de ceux qui remettent l'organisation sociale en question. Il n'était sociologue et économiste qu'à l'occasion de son métier. Mais il l'était avec une lucidité dont témoigne le discours qu'il prononça comme Président de la Mission économique française aux Etats-Unis, à la Conférence d'Atlantic City le 23 octobre 1919, et qui reste d'actualité :

« Lorsqu'en novembre dernier, dit-il, l'armistice fut signé, tous les pays ressemblaient plus ou moins à des malades qui, dès que leur fièvre est tombée, se croient guéris et se mettent debout. Leur faiblesse les avertit qu'entre la maladie et la santé, il y a la convalescence, et ils apprennent à leurs dépens que la convalescence n'est pas moins difficile à surmonter que la maladie... »

« Jamais les besoins de l'Europe n'ont été plus grands, jamais ses ressources n'ont été plus faibles ; jamais les moyens de faire circuler le bien-être n'ont été plus précaires. Dix mois après l'armistice, dix mois après la victoire, nos pays se retrouvent appauvris, épuisés, écrasés sous une dette énorme ; ils ne peuvent pas encore manger à leur faim : le régime des restrictions n'a pas disparu : le prix des denrées continue à croître plus vite que les salaires et le souci du pain quotidien accable le plus grand nombre. »

« La guerre qui avait, de son poing ganté de fer, excité les zèles, ajourne les rancunes, contenu les impatiences, dompté les corps et les âmes, venant soudain à disparaître, ce fut le tourbillonnement des appétits et des exigences, la revanche des intérêts, le déchaînement de toutes les passions qui s'étaient jusqu'ici canalisées et mises au service d'une fin supérieure. »

« D'abord, et c'est sans doute la réaction la plus naturelle, par un ralentissement de l'effort, les nerfs et les muscles, trop longtemps tendus, se détendirent. »

« Une « vague de paresse » passa sans bruit sur les peuples. En vain les économistes firent valoir que le seul moyen de remédier au déficit général était de travailler et de produire davantage... »

« Puis on vit se développer la superstition de l'Etat, la croyance en son pouvoir absolu, en sa providence inépuisable, l'habitude de recourir à lui pour résoudre tous les problèmes. L'Etat, pendant la guerre, avait été le dictateur et l'unique patron... Il semblait qu'il n'y eût qu'à continuer cette méthode pour venir à bout de toutes les difficultés... Ainsi la socialisation, la nationalisation prirent figures de souverains remèdes, propres à guérir toutes les maladies. Nationalisés, les chemins de fer, les mines, la flotte marchande, les forces hydrauliques, ramèneraient l'abondance et combleraient les vides du budget ».

Mais voici maintenant le correctif que dicte la sagesse :

« Après l'armistice, certains ont pensé que la liberté seule suffisait à ramener dans le monde l'abondance et l'harmonie. Ils ont pensé qu'il convenait de restituer le plus tôt possible aux individus le sens de l'initiative et aux Etats celui de la personnalité. Mais la liberté n'est-elle pas à la fois le meilleur et le pire des régimes ? Tout dépend des circonstances et du milieu dans lequel elle agit. Salutaire demain, elle peut être néfaste aujourd'hui. La ramener par degrés et progressivement peut être fructueux, lui ouvrir d'un seul coup l'espace peut tout compromettre. La liberté, pour prendre son vol, a besoin d'une base qui ne saurait être le chaos ».

Et voici enfin un appel à l'Amérique, qui pourrait être d'aujourd'hui :

« En agissant comme ils l'ont fait, en mettant tout en commun pour l'œuvre commune, les alliés ont contracté les uns vis-à-vis des autres l'obligation de ne pas

s'abandonner ; s'ils l'oubliaient aujourd'hui, la victoire ne serait la victoire que pour quelques-uns... »

« Quand l'Amérique est entrée dans la guerre, elle a dit : « J'irai jusqu'au bout ». Or, la victoire militaire n'est pas le terme de la guerre... »

« L'intérêt moral des Etats-Unis est de continuer leur aide à l'Europe, leur intérêt matériel ne les y engage pas moins. »

La valeur personnelle d'Eugène Schneider affirmée dans de si nombreux secteurs d'action n'avait pu manquer d'être reconnue. Elle lui avait fait confier les mandats les plus honorables. Appelé en 1918, par une distinction probablement unique, à présider, lui, étranger, le grand Iron and Steel Institute de Grande-Bretagne, chef en 1919 de la Mission économique française des Sciences aux Etats-Unis, docteur *honoris causa* de plusieurs universités étrangères, tels étaient les principaux titres qui, entre beaucoup d'autres, vous avaient conduits à l'appeler en 1934 à siéger parmi vous en qualité de membre libre, en remplacement du légendaire Louis Lépine. Au lendemain de sa mort, le Président Edouard Jourdan a rappelé qu'il avait été un académicien modèle, marquant par une assiduité exemplaire l'intérêt qu'il prenait à vos travaux. Sa passion pour les arts et particulièrement pour la musique et l'urbanisme, l'agrément de son commerce, sa grande distinction, rendaient plus précieux encore ces dons d'intelligence et de caractère. En vérité, Eugène Schneider fut parmi vous ce qu'il fut partout et toute sa vie : un Chef, un homme de devoir.