

# Raoul DAUTRY

## 1880-1951

Avec Raoul DAUTRY, décédé subitement à Lourmarin, le 21 août 1931, disparaît une forte et complète personnalité de la première moitié de ce siècle.

Parce que le titre d'un de ses ouvrages pouvait prêter à quelque confusion et qu'il n'apparut dans la politique qu'en qualité de ministre non parlementaire, de « ministre technicien », on a dit de lui qu'il était un « homme de métier ». Rien n'est plus juste ni plus restrictif à la fois, car si Raoul DAUTRY a fait assez longtemps métier de cheminot au point d'en être profondément marqué, il savait en toute circonstance s'élever bien au-dessus de la profession d'ingénieur des chemins de fer, et, par la variété de son esprit ouvert sur tous les azimuts, réceptif à toutes les informations constructives, créateur lui-même, il pouvait embrasser du regard, hors du cercle professionnel pourtant si large, un ensemble considérable de connaissances, dominer par son savoir les situations les plus diverses. Exactement, Raoul DAUTRY apparaît comme un de ces hommes qui portent au plus haut -degré leur métier, qui le magnifient en quelque sorte, en font véritablement ce « métier d'homme » qui fut le sien.

Il avait débuté au Chemin de fer du Nord, comme chef d'un district de la voie ; très vite, au contact des compagnons du rail, il devait s'apercevoir, suivant en cela la pente, naturelle de son esprit, que, dans le métier qu'il avait choisi, comme dans tous les métiers groupant une main-d'œuvre, le « rationnel », les disciplines polytechniciennes, bien qu'utiles et nécessaires, sont loin d'être l'essentiel et que la place centrale demeure toujours occupée par l'homme, fût-il un simple manœuvre. Aussi, longtemps avant l'heure relativement récente où l'on a redécouvert en France et dans le monde la prépondérance du Social en matière d'administration et d'organisation du travail, Raoul DAUTRY, Saint-Simonien conscient et pratique, disciple lointain et lecteur assidu d'Ozanam, qu'il aimait à citer, élève et admirateur de Lyautey, se pénétrait, dès avant la guerre de 1914, du rôle social de l'ingénieur. « C'est la grève des chemins de fer de 1910, dit-il, qui ruina le dogme de la conduite autoritaire et administrativement indifférente des masses ouvrières. Quelques ingénieurs ressentirent ce jour-là l'insuffisance, l'injustice et, pour tout dire, l'inhumanité de leurs méthodes administratives, comprirent que l'organisation et la discipline, qui sont les nécessités absolues du service, contiennent en puissance de l'insensibilité et aboutissent à la dureté si on ne les tempère par la sympathie, par l'amitié ». Parmi les premiers, en pionnier, il avait compris que le chemin de fer, plus généralement l'Entreprise, « n'est pas une hiérarchie, une pyramide d'organes séparés, mais une totalité sociale, dans laquelle la qualité des activités est déterminée par toutes les données naturelles et toutes les conditions économiques et affectives de la vie ».

Pénétré de ces idées neuves, et quelque peu révolutionnaires aux yeux de certains administrateurs, méthodique et pourtant enthousiaste, conducteur incomparable sachant s'entourer des meilleures équipes repérées parfois fort loin dans la hiérarchie des grades, et sachant aussi susciter l'activité et le dévouement, penseur et réalisateur, Raoul DAUTRY devait s'attaquer avec bonheur à de nombreux et délicats problèmes d'ordre très divers. On l'a vu, notamment, dans de remarquables rapports au Conseil Economique National, proposer une politique du logement, et, avant que ne soit institué un Ministère de l'Air, jeter les bases de l'organisation du transport aérien, puis, à la tête de « l'Aéropostale », assurer la continuité de la présence française sur l'Atlantique Sud et la Cordillère des Andes ; on l'a vu de même ranimer la Compagnie Générale Transatlantique, puis dresser et appliquer, durant la crise économique de l'entre-deux guerres, le programme dit des grands travaux contre le chômage — le premier « plan » français de modernisation. Les chemins de fer plus particulièrement lui doivent beaucoup. Le fameux « Ouest-Etat », qui alimentait de longue date la satire, devait devenir grâce à lui, en quelques années avant la fusion, l'un des meilleurs réseaux français.

Lors de la remise d'une épée d'honneur à l'occasion de son entrée à l'Académie des Sciences Morales et Politiques, en 1948, Raoul DAUTRY rappelle en ces termes l'esprit qui guidait alors ses premières décisions de directeur du réseau d'Etat :

« ... Suivant le beau mot de Péguy, l'indifférence du monde ouvrier à ses tâches ne vient jamais du bas, mais du haut, et ne se développe que lorsque la politique dévore la mystique. Nous nous mîmes d'accord... pour écarter la politique et fonder la rénovation du réseau sur la mystique de ses cheminots. Comme toutes les mystiques ouvrières, elle était — c'est encore Péguy qui le dit — « faite du désir inconscient, mais profond, d'instaurer, de restaurer un ordre, un ordre laborieux, un ordre ouvrier, un ordre économique, temporel, industriel, dont la contamination, pour ainsi dire remontante, réordonne le désordre même », mais il s'y ajoutait le désir particulier à ces hommes... de lier leur vie à une bonne exploitation, de s'unir étroitement pour lutter avec efficacité contre les injustices et contre les misères, d'accomplir avec dignité, c'est-à-dire dans un climat de vérité, de franchise, de décision, de liberté d'opinion et de discipline rigoureuse mais consciente, leur grande tâche humaine. Pour répondre à ce désir, il fallait disposer de chefs qualifiés, indépendants et courageux, qui le partageassent. Je me suis d'abord appliqué à vous les donner. Il a été bien vite apparent que l'agitation, le laisser-aller, les irrégularités n'avaient été que la conséquence de la douloureuse impossibilité dans laquelle vous vous étiez trop longtemps trouvés d'approcher votre idéal. Mieux même : l'incohérence, l'ingérence de la politique dans la Direction, la sclérose qu'elle créait dans une bureaucratie d'ailleurs monstrueuse, des habitudes de commandement, des moyens et des méthodes de travail également périmés vous en avaient éloignés chaque jour davantage. Il suffisait, pour transformer la situation, que chacun de vos camarades et de vos chefs fût, pour sa part d'homme, de citoyen et de travailleur, matériellement et moralement libéré de ces entraves et mis en état et en devoir de faire face à sa tâche. Je l'ai fait ».



Que l'Etat, sous des politiques diverses, ait si souvent pensé à Raoul DAUTRY quand il s'agissait de remettre en ordre, d'animer ou de créer, d'apporter un sang nouveau dans des organismes anémiés ou de montrer une nouvelle voie à suivre, prouve assez la haute valeur reconnue de l'administrateur ; mais, en contrepartie, qu'une telle réputation ait été si souvent sollicitée dès que la route neuve venait d'être ouverte, risquait peut-être d'interrompre une expérience ou d'en empêcher l'épanouissement. Il est, sans doute, regrettable que les idées saines qu'il nourrissait en matière de transports en général n'aient pas été suivies quand il était temps. Durant ces deux dernières décades, il ne cessa de répéter combien est catastrophique, particulièrement pour la nation française, la surabondance et l'imbrication des moyens mis à la disposition de l'économie pour les transports. Des capitaux considérables ont été et sont gaspillés dans le monde entier en faveur de l'individualisation des transports et, tandis que tout aurait dû être mis en œuvre pour accroître leur productivité, on assiste, dans ce domaine essentiel de l'économie, à la stagnation, sinon à la lente régression des indices d'ensemble qui marquent la productivité de la main-d'œuvre et des capitaux dans les transports, que se disputent, quelquefois sans souci du prix de revient national, le fer, la route, l'eau et l'air. Et c'est ainsi que, de 1950 à aujourd'hui,

alors que l'indice de la production française passait de 100 à 102 et que l'indice des transports intérieurs suivait sensiblement la même insignifiante variation résultante, les capitaux investis dans cette branche d'activité et l'effectif de la main-d'œuvre vivant directement ou indirectement des transports, de l'ensemble des transports, faisaient plus que doubler — et même tripler pour la main-d'œuvre — affectant d'autant les activités primaires productrices de la nation.

Lorsque le Gouvernement décida, en 1939, au début des hostilités, de créer un Ministère de l'Armement, c'est à Raoul DAUTRY qu'il songea. La tâche était immense. La mobilisation industrielle avait bien été soigneusement préparée par les autorités qualifiées, mais, en réalité, cette préparation était surtout théorique ; il fallait désormais passer sans délai à l'exécution, « convertir » effectivement les usines, les animer, en faire surgir de nouvelles et les équiper aussitôt. Nulle tâche ne pouvait mieux contenir à cet homme d'allant et de courage, mieux s'adapter à ses dons d'entraîneur, mieux répondre à l'exaltation patriotique de son cœur. L'effort accompli fut considérable, bien qu'en grande partie inutile et généralement méconnu.

Réfugié sur les pentes ensoleillées du Lubéron, à Lourmarin, village d'oliviers, de cyprès et d'yeuses où souffle l'esprit de la Méditerranée, Raoul DAUTRY s'était aménagé une modeste bastide provençale où il attendit dans l'espérance active de la victoire la fin de la guerre. En compagnie des amis qui venaient le visiter dans sa retraite, longuement il avait « loisir de mesurer ce qu'il faudrait aux Français de tous rangs, toutes professions et de tous âges, de sagesse, de volonté, d'enthousiasme, d'efforts, de sacrifices, de désintéressement pour reconstruire ou, plutôt, pour construire une France neuve, saine, humaine », et c'est à cette noble tâche qu'il s'attaqua avec son ardeur coutumière, dès le mois de novembre 1944, en qualité de Ministre de la Reconstruction et de l'Urbanisme. Durant la période ingrate et difficile de l'organisation et du démarrage, du recrutement des hommes de l'art, des entreprises et du personnel, des travaux préparatoires, du déminage, de la construction de logements provisoires, Raoul DAUTRY n'a pas vu et ne pouvait certes voir, sous son Ministère trop tôt interrompu, s'élever les grands ensembles, les îlots architecturaux, s'épanouir les villes neuves charpentées par les artères modernes. Cependant, maints travaux portent sa marque, traduisent ses idées sans étroitesse en matière d'urbanisme pratique et rien ne fera qu'il n'ait donné le souffle initial et créé les doctrines, rassemblé les constructeurs, réalisé la dure étape du débroussaillage et de la fondation, et logé tant bien que mal dans un délai record plusieurs millions de sinistrés ; qu'il ait présidé, en un mot, à la renaissance matérielle du pays.

Contrairement à ce qu'ont pensé quelques personnes, Raoul DAUTRY était aussi peu que possible technocrate. Appelé bien souvent, car il se refusait rarement, à présider des réunions d'ingénieurs, s'il ne manquait pas de regretter leur désaffection pour les affaires publiques, il ne manquait pas davantage de les mettre en garde, comme étant chose redoutable, contre une technocratie dont quelques-uns d'entre eux eussent volontiers rêvé. Il pensait que, d'une technocratie comme d'une bureaucratie, on ne peut rien attendre que d'anonyme sécheresse, de matérialisme étriqué et froid, d'inhumain, alors que sa doctrine était d'humanisme, de connaissance approfondie de l'homme et de recherche de son bonheur vrai dans le travail quotidien comme dans le loisir par la santé physique et morale et par l'élévation de la pensée. Philosophant sur le « métier », Paul Valéry écrivait, en pensant à Raoul DAUTRY : « Si j'aimais plus que je ne fais, les termes considérables, je dirais que tout métier, même très humble, ébauche en nous une éthique et une esthétique, tellement que, à partir de l'obligation de « gagner sa vie » au moyen d'un travail bien défini, quelqu'un peut s'élever à une possession de soi-même et à un pouvoir de compréhension en tous genres, qui surprennent parfois celui qui les observe chez des individus dont il n'eût pas attendu des remarques d'artiste ou des sentences de philosophe... » Comme pour confirmer cet épanouissement de la personnalité jusque dans la connaissance ou la pratique des arts, Auguste Perret enchaînait plus tard : « Nous vous admirons et nous vous aimons parce que, pour vous comme pour nous, la beauté est le plus sûr des placements, la beauté qui paye toujours, qui paye chaque fois que nous lui jetons un regard ». De technicien au sens étroit du mot, Raoul DAUTRY n'avait plus que la formation première, doucement estompée dans les proportions requises par l'exercice de la haute administration ; toute sa vie n'a été qu'un constant développement vers la perfection de la totale et digne personnalité par la culture la plus complète et la plus large, l'expérience pratique des hommes et des choses, l'entraînement permanent à la pensée et à l'action créatrices,

l'altruisme éclairé, les œuvres, l'étude en profondeur de la société dans le cadre professionnel et national, ainsi que dans le cadre européen — dont il entrevoyait ardemment l'indispensable réalisation.

En toutes circonstances, Raoul DAUTRY était toujours dignement à sa place, soit dans les postes supérieurs de la haute administration française qu'il a honorée en très grand commis, soit dans les nombreux Conseils publics ou privés qui l'ont recherché, soit encore quand, devisant sérieusement avec quelque modeste agent du chemin de fer ou quelque cultivateur de Provence, dans ce petit pays de Lourmarin dont il était fier d'être le maire et où il a voulu demeurer, il cherchait encore à apprendre, à organiser ou à convaincre.

Dans cette revue, nous avons des raisons plus particulières d'honorer Raoul DAUTRY. Tout ce qui est lyonnais l'intéressait au plus haut point, parce qu'il avait rencontré dans notre ville — un peu tatillonne parfois, mais c'est le pendant de ses vertus — ce sérieux et ce réfléchi sur lesquels il pensait que se reconstruirait le pays. Aussi bien avait-il accueilli avec faveur quelques initiatives de notre Association et, prenant sur son temps précieux de Ministre ou d'Administrateur Général du Commissariat à l'Energie Atomique, les avait-il encouragées de sa propre plume dans cette revue même, qui lui doit plusieurs préfaces magistrales et des études du plus haut intérêt. Notre Ecole ne lui était pas davantage inconnue ; dans certaines circonstances difficiles qu'elle eut à traverser, les anciens élèves trouvèrent auprès de lui une aide efficace qui avive aujourd'hui leurs regrets.

Auguste JOURET.

#### Note biographique

M. Raoul DAUTRY était né le 13 septembre 1880 à Montluçon (Allier). A sa sortie de l'Ecole Polytechnique, il débute aux Chemins de fer du Nord comme chef de district. En 1914, il est chargé d'adapter son réseau aux nécessités de la défense nationale, tâche dont il s'acquitte brillamment. Réorganisant le réseau en 1920, il met sur pied un large programme social qui obtient un vif succès.

Expert au Conseil Economique National en 1926, Directeur du Réseau des Chemins de fer de l'Etat en 1928, il le rénove complètement et y introduit de nouvelles méthodes d'exploitation et d'entretien. Vice-Président de la Compagnie Générale Transatlantique en 1931-1932. Président de la conférence des Grands Réseaux, il est nommé, le 12 avril 1934, Conseiller technique à la Présidence du Conseil. Il exerce ensuite entre 1937 et 1939 un rôle important dans l'industrie.

Ministre de l'Armement du 13 septembre 1939 au 16 juin 1940 M. DAUTRY avait tenté avec la dernière énergie de combler le retard de notre production. Demeuré à l'écart pendant l'occupation, il est nommé, le 20 août 1944, président de l'Entr'aide française. Puis, le 13 novembre 1944, il se voit confier le ministère de la Reconstruction qu'il conservera jusqu'au 20 janvier 1946.

Le 4 janvier 1946, il est nommé Administrateur général délégué du Gouvernement au Commissariat à l'Energie atomique. Son mandat à ce poste a été renouvelé le 4 janvier 1951. Il était, en outre, Président de la Cité Universitaire, Président de l'Organisation française du Mouvement européen, Membre de l'Institut (Académie des Sciences morales et politiques), Maire de Lourmarin (Vaucluse). Grand Officier de la Légion d'Honneur, M. DAUTRY a donné et publié de nombreuses conférences sur des sujets très divers, particulièrement sur les transports dont il était un grand spécialiste, et sur l'organisation administrative et sociale. Il a rédigé une quantité innombrable de préfaces toujours fouillées, agréables et utiles et présidé des réunions, des congrès avec une autorité incontestable et un sens parfait de la conclusion et de sa synthèse. Dans « Métier d'homme », préface de Paul VALÉRY (« Présences », Plon) il a condensé l'essentiel de sa vie de directeur d'une grande entreprise. Cet ouvrage est un livre de chevet pour toute personne ayant des responsabilités industrielles ou administratives. L'œuvre de M. Raoul DAUTRY est considérable mais fort dispersée. On doit souhaiter qu'elle soit peu à peu rassemblée afin que soit livré au Pays le message d'un grand esprit.