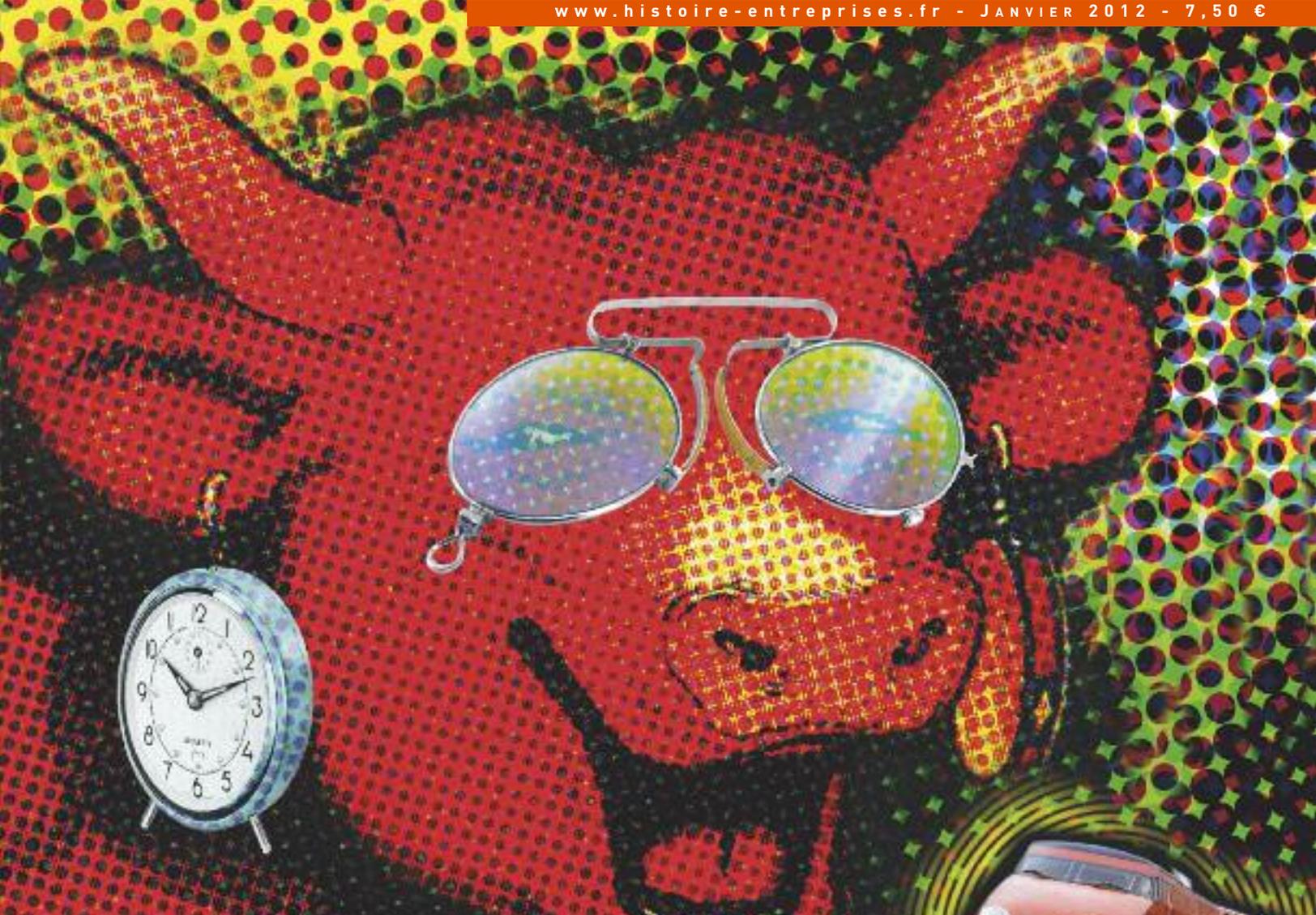


# histoire d'entreprises

LE MAGAZINE DES HISTOIRES D'ENTREPRISES ET DES ENTREPRISES DANS L'HISTOIRE

www.histoire-entreprises.fr - JANVIER 2012 - 7,50 €



## L'INDUSTRIE FRANC-COMTOISE NE SE RENDRA PAS !

M 03143 - 10 - F: 7,50 € - AL



- JEAN-CLAUDE DAUMAS • ALSTOM À BELFORT • LE GROUPE LISI • CRISTEL
- DE L'HORLOGERIE AUX MICROTECHNIQUES • L'HISTOIRE DES FRUITIÈRES ET DU COMTÉ
- LA VACHE QUI RIT • LES SALINES • LE PATRIMOINE DE PEUGEOT...



Vins Secrets de Bord de Mer  
BORMES LES MIMOSAS



En cette fin d'après-midi, mon regard cascade d'arbre en arbre jusqu'à la propriété. À travers les pins, Malherbe se dessine, intemporel, exceptionnel. Plus loin, un petit port ouvre sur le fort de Brégançon...

Rien, même la lumière ne semble pouvoir pénétrer le mystère de Malherbe, comme si l'on avait voulu protéger le fabuleux Nectar par une bénéfique opacité.

La rencontre se fait plus précise... Depuis toujours, à Malherbe, les vendanges se font exclusivement à la main. Ici, l'homme n'exige de la vigne que de faibles rendements, comme pour ne pas épuiser ce bien naturel né de sols d'exception. La règle est clairement établie, la qualité est une quête absolue et permanente.

Je me laisse aller à l'expérience : imaginer un poisson de roche rôti aux herbes, un bar de ligne, tuile de pain d'épices et lait d'amande douce, ou bien encore un fromage de chèvre frais mariné à l'huile d'olive vierge et au romarin. Au Domaine, les idées s'associent librement.

CHÂTEAU  
MALHERBE

[www.chateau-malherbe.com](http://www.chateau-malherbe.com)  
Tél.: 04 94 64 80 11



Réalisation La Terre Entière - Crédits photos : Veronique Vedrisme, Christian Duchet.

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR

LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

**Lire, voir, entendre →8**

Toute l'actualité de l'histoire d'entreprise : livres, revues, expositions, colloques...

**Insolite →14**

**Le Ferrocaril de Santa Fives**

de Robert Parilly fait revivre l'épopée de l'entreprise lilloise Five-Cail-Babcock en Argentine. Un voyage littéraire et industriel...

**Entreprise et littérature →16**

**L'esclavage du travail à la chaîne, Simone Weil et Robert Linhart**

La philosophe et le militant maoïste ont tous deux vécu aux côtés des ouvriers. Sophie Chabanel rend compte de leurs récits, qui dénoncent avec force l'inhumanité du travail à la chaîne.

**Réseaux & territoires →20**

**Les chaussures Bata, une des toutes premières firmes globalisées**

L'entreprise Bata, fondée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle en Bohême-Moravie, est devenue si puissante au cours des années 1930 que les fabricants français la surnommaient « la dangereuse pieuvre »...

**Contrepoint →87**

**Marcel Botton est un Cliopathe qui se connaît...**

Marcel Botton, créateur de noms de marque, ne fait pas du passé table rase. L'histoire est même son principal carburant...

**Un texte →88**

**Courcelle-Seneuil, fondateur de la gestion moderne des entreprises**

Économiste de l'école libérale, l'auteur du « Manuel des affaires » propose en 1854 une analyse complète de la gestion des entreprises en France. Un best-seller souvent réédité !

**Grand témoin →26**

**Jean-Claude Daumas**

L'historien nous raconte l'évolution d'une région marquée par une très forte spécialisation industrielle et par la transmission d'une culture technique appuyée depuis plusieurs siècles sur le travail du fer.

**Sagas d'entreprise**

**Alstom à Belfort, 130 ans d'aventure industrielle →36**

L'histoire d'un site industriel né de circonstances politiques exceptionnelles et qui est à l'origine de deux grandes sources de notre modernité : les transports et l'énergie.

**De Japy à Cristel, une aventure humaine et industrielle →40**

Rescapée de l'ancien empire Japy, l'entreprise Cristel a été sauvée de la ruine par une poignée de salariés et un couple d'entrepreneurs hors du commun.

**Lisi, un concentré d'histoire d'entreprises franc-comtoises →42**

À la croisée de plusieurs grandes entreprises du Nord de la Franche-Comté, le groupe Lisi est aujourd'hui leader européen dans les systèmes de fixation pour l'automobile et l'aéronautique.

**Delfingen, un drôle de sous-traitant automobile... →46**

En 1954 naissait Sofanou, petite entreprise fabriquant des sachets plastiques. En 2011, elle est devenue Delfingen, leader mondial de la protection du câblage électrique pour l'automobile.

**Armand-Guy, la traversée du siècle d'un distillateur d'absinthe →48**

En 1890, Armand Guy se lance dans la fabrication de l'absinthe, vite frappée par la prohibition... Mais à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, François Guy réussit à prouver « l'innocence » du breuvage !

**Portfolio →50**

**Les Musées des techniques et cultures comtoises**

Des métiers franc-comtois en mouvement...



**Sagas d'entreprise [suite]**

**Waltefaugle, façonneurs d'acier depuis 6 générations →60**

En Haute-Saône, à Dampierre-sur-Salon, existe une entreprise familiale qui façonne l'acier depuis 1856 !

**La Tydée, une lunette de stars →62**

Installée à Morez, la société Marius Morel est une lunetterie plus que centenaire. Un de ses succès emblématique fut la lunette Tydée, un modèle « doublé-or » lancé en 1969.

**La Vache qui rit, made in Jura →64**

Dix millions de portions consommées chaque jour dans plus de cent-vingt pays ! La Vache qui rit est née en 1921 à Lons-le-Saunier, dans le Jura, au sein des fromageries Bel.

**Territoires →66**

**De Pasteur à Tissot, le vignoble d'Arbois**

À près d'un siècle de distance, Louis Pasteur et Stéphane Tissot se retrouvent sur le vignoble d'Arbois. L'un en avait fait son terrain d'expérimentation pour la pasteurisation du vin, l'autre cultive sa vigne en biodynamie.

**De l'horlogerie aux microtechniques →68**

Après plusieurs crises ayant conduit à sa chute, l'horlogerie franc-comtoise s'est tournée vers les microtechniques. Une reconversion pas toujours évidente malgré la pression de politiques volontaristes.

**L'histoire des fromageries et du Comté →70**

Plus qu'un fromage, le comté est le symbole de la tradition artisanale franc-comtoise qui depuis le XIII<sup>e</sup> siècle trouve ses fondements dans la fromagerie, modèle associatif original.

**Patrimoine**

**Peugeot, un patrimoine ancré dans le pays de Montbéliard →72**

Pour valoriser au mieux son patrimoine industriel, Peugeot a opté pour une organisation bicéphale : d'un côté un musée qui raconte l'histoire du groupe, de l'autre un centre d'archives.

**Sur les traces de l'or blanc : Salins-les-Bains et Arc-et-Senans →74**

Tandis que Salins-les-Bains dévoile les évolutions de l'industrie salinière, Arc-et-Senans donne à voir l'ouvrage d'un architecte « utopique » au faite de sa gloire dans les années 1770.

**La Maison du Peuple de Saint-Claude, ou le siècle de La Fraternelle →76**

À Saint-Claude, dans le Jura, la Maison du Peuple a abrité dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle un mouvement ouvrier fécond, dont la coopérative d'alimentation La Fraternelle posa le premier jalon.

**Archives : Japy, le Diamant et Ropp →78**

Les fonds d'archives nous parlent d'entreprises disparues : les établissements Japy, la coopérative Le Diamant ou encore la piperie Ropp...

**Les Groupes Medvedkine, la caméra à l'usine →82**

Entre 1968 et 1974, juste après les grèves de la Rodhia à Besançon, les ouvriers, épaulés par des cinéastes militants, prennent la caméra pour témoigner de leurs conditions de travail et d'existence.

**Une affiche : Delagrave, l'édition scolaire au temps de Jules Ferry →84**

Charles Delagrave, l'un des pionniers de l'édition scolaire, qui forma Alexandre Hatier et Fernand Nathan, affiche son rêve d'avènement d'une société de lecteurs...

# L'industrie franc-comtoise ne se rendra pas !

Stock-options mises à part, vous avez d'autres valeurs à me proposer ?

Attirer, mobiliser les talents est un impératif pour toutes les entreprises. L'histoire de votre organisation est un formidable vecteur pour fédérer toutes les énergies. C'est peut-être le moment de réfléchir autrement à sa valorisation. **Parlons-en ensemble. → 04 72 19 87 91**

**he**  
histoire d'entreprises

L'histoire de votre entreprise, c'est aussi son avenir | [www.histoire-entreprises.fr](http://www.histoire-entreprises.fr)

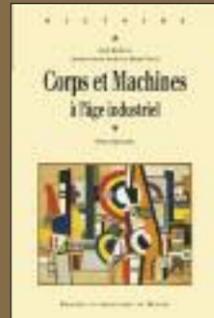
© Getty Images/Image Source

La ville de Dole connu d'innombrables sièges et c'est au cours d'un de ces épisodes épiques que la formule « Comtois, rends-toi ! » fut lancée. Une formule à laquelle les assiégés répondirent : « Nenni, ma foi ! », qui constitue encore aujourd'hui la devise de la Franche-Comté et symbolise son esprit de combat et son opiniâtreté.

Des qualités morales qui, à l'heure où l'on parle volontiers de désertification industrielle, expliquent peut-être la résistance de la région en la matière. Aujourd'hui, nous rappelle Jean-Claude Daumas, grand témoin de ce numéro, ce n'est pas moins de 22 % de la population active de Franche-Comté qui est employée dans l'industrie, ce qui en fait la première région industrielle française. La campagne récemment lancée par le Conseil Régional le dit : si vous avez une belle voiture, que vous voyagez à grande vitesse, que vous voyez clair et que vous avez l'heure, c'est un peu grâce à la Franche-Comté...

Ce patrimoine, touché par la crise de 2008, se trouve bien sûr fragilisé par l'incertitude du moment. Mais cette actualité intense nous a permis de constater qu'au-delà de leurs qualités de résistance, les Franc-Comtois, de Morez au Territoire de Belfort, font également preuve d'une formidable solidarité territoriale. De quoi trouver un peu d'inspiration, non ?

**LA RÉDACTION**



## Corps et machines à l'âge industriel

La publication des actes de ce colloque international organisé en 2010 livre une approche historique des relations s'instaurant entre les machines et les corps, qui désormais ne se cantonnent plus à un rapport de force unilatéral. La diversité des secteurs d'activités comme des types de machine employés donne à voir aussi bien un corps mutilé portant les stigmates de la souffrance qu'un corps dont la puissance et les capacités sont démultipliées. Soumis à la machine, le corps est aussi son moteur, jusqu'à inspirer sa conception. À l'âge où progrès techniques et progrès scientifiques se mêlent de plus en plus étroitement, la machine devient un nouveau moyen d'appréhender et de saisir le corps pour produire de nouvelles images venant modifier sa perception initiale.

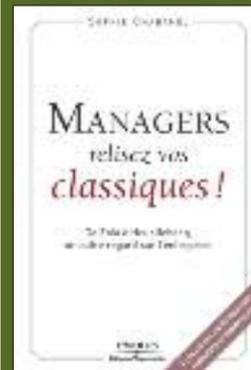
**Laurence Guignard, Pascal Raggi, Étienne Thévenin (dir.), Corps et machines à l'âge industriel, Rennes, presses Universitaires de Rennes, coll. Histoire, 2011.**

## L'industrialisation en Espagne et en France

À l'origine de cet ouvrage, la volonté de faire se rencontrer les approches historiques françaises et espagnoles autour de la question des PME, des territoires, et des chemins de l'industrialisation. La France s'est développée selon une structure industrielle dualiste où, à côté de grandes firmes, des territoires de PME ont déployé leur dynamisme. L'industrialisation de l'Espagne, quant à elle, a été plus tardive et repose sur des industries de consommation structurées autour de grappes de PME. Dans leurs spécificités, les industrialisations espagnoles et françaises présentent des convergences, éloignant l'une et l'autre du modèle canonique anglo-saxon. Ce sont ces convergences que les contributeurs français et espagnols explorent dans l'ouvrage selon des approches sectorielles, territoriales et en réseaux.

**Florent Le Bot, Cédric Perrin (dir.), Les chemins de l'industrialisation en Espagne et en France. Les PME et le développement des territoires (XVIII<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles), Bruxelles, Bern, Berlin, Frankfurt am Main, New York, Oxford, Wien, 2011.**

## De Zola à Houellebecq, un autre regard sur l'entreprise



Au fil de cet ouvrage, Sophie Chabanel observe l'entreprise à travers dix-huit grands écrivains classiques et contemporains, français et étrangers. Humain, sensible, souvent drôle, le regard de ces grands auteurs permet d'aborder tout autrement les nombreuses facettes de l'entreprise : accompagnement du changement, santé au travail, éthique, marketing... Chaque extrait choisi illustre une thématique, ensuite commentée par l'auteure. De Zola à Houellebecq, en passant par Maupassant,

Miller et bien d'autres, les « curieux » de l'entreprise trouveront matière à enrichir leur réflexion sur l'aventure entrepreneuriale. Sophie Chabanel collabore régulièrement au magazine Histoire d'Entreprises où elle anime la rubrique « L'entreprise au risque de la littérature ». C'est cette rubrique qui lui a inspiré l'ouvrage publié cet automne chez Eyrolles.

**Managers, relisez vos classiques ! De Zola à Houellebecq, un autre regard sur l'entreprise, Sophie Chabanel, Eyrolles, 2011.**

## Les 50 ans de Super Diet

L'entreprise Super Diet formule, fabrique et commercialise des compléments alimentaires à base de plantes issues pour la plupart de l'agriculture biologique. L'ouvrage de Nathalie Mathis retrace les cinquante années de cette entreprise au naturel installée à Denain dans le Nord. René Haussin, son fondateur, ancien apprenti chez Cail, était un adepte des médecines douces. Il a créé ses premiers produits à base de plantes, d'arômes et de minéraux, de façon d'abord artisanale puis industrielle à partir de 1961. En cinquante ans, l'entreprise a évolué, les besoins de consommateurs et les techniques de production aussi. Les réglementations sont devenues plus exigeantes. Aujourd'hui, avec un chiffre d'affaires de 20 M€ dont 20 % à l'export, la PME est florissante.

**Nathalie Mathis, Super Diet, 50 ans d'expertise et de passion, 2011.**

## Les entreprises françaises, l'Occupation et le second XX<sup>e</sup> siècle

Les travaux menés depuis 2002 dans le cadre du groupement de recherche « Les Entreprises françaises sous l'Occupation » ont largement contribué à étendre nos connaissances sur les aspects économiques et sociaux de cette période. En revanche, les conséquences à moyen terme de l'occupation allemande sur le monde des entreprises n'avaient guère été abordées jusqu'à maintenant. Cet ouvrage, qui réunit une vingtaine de contributeurs français et étrangers, envisage cette question à des échelles et des temporalités différentes. De quelles manières les contraintes de l'Occupation ont-elles, ou non, joué un rôle dans l'amorce et la poursuite des Trente Glorieuses ? Comment distinguer et mesurer ce qui relève des conséquences des années 1940-1944 et de la conjoncture ? En suivant cette réflexion, les auteurs, chacun dans leur domaine, éclairent la complexité des interactions, proposent des chronologies différenciées et témoignent des évolutions observées entre un premier et un second XX<sup>e</sup> siècle.

**Olivier Dard, Hervé Joly et Philippe Verheyde (dir.), Les entreprises françaises, l'Occupation et le second XX<sup>e</sup> siècle, Édition du CRULH, Centre Universitaire Lorrain d'Histoire, Metz, 2011.**



## Des liniers singuliers

À partir d'une riche correspondance qui nous propulse dans l'univers intime des mentalités entrepreneuriales, Jean-Marie Wiscart retrace l'histoire d'une puissante famille de liniers du Nord : les Mahieu qui ont marqué de leur empreinte la ville d'Armentières. Le déroulement des tiges de lin sert de toile de fond à l'historien pour mettre au jour le destin de personnalités très différentes, intimement liées aux avancées comme aux vicissitudes d'une entreprise familiale et dynastique. Du père du « grand passage » vers l'industrialisation à la « femme d'affaires » qui traverse l'épreuve de force des grèves et tient les rênes de la maison pendant près d'un tiers de siècle, en passant par l'as de l'aviation ou le paternaliste apolitique, le lecteur chemine à travers une galerie de portraits bigarrée remettant en cause l'image traditionnellement associée à la bourgeoisie textile du Nord.

**Jean-Marie WISCART, Au temps des grands liniers : les Mahieu d'Armentières (1832-1938) Une bourgeoisie textile du Nord, Artois presses université, 2010.**

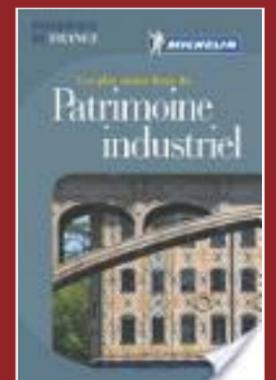
## Morez, une destinée insoupçonnée

Née au XV<sup>e</sup> siècle dans une vallée encaissée du Haut Jura, la petite ville de Morez connaît un essor économique tout aussi précoce qu'étonnant.



Si la renommée de la capitale de la lunette n'est plus à faire, Morez a vu se succéder, avant l'introduction de la lunetterie, divers cycles de production à vocation métallurgique qui partagent une même organisation du travail. Clouterie, tréfilerie et horlogerie s'appuient sur des ateliers à domicile (système de l'établissement) qui feront de Morez une ville jurassienne de premier plan. L'horlogerie est même à l'origine de l'introduction d'une industrie nouvelle dans la région : l'émaillerie, promise à un bel avenir. Pourtant, derrière un rayonnement qui dépasse de loin les frontières de l'Hexagone et une époque où la mondialisation est surtout synonyme de crise économique, la ville demeure profondément attachée à ses racines.

**Laurent Poupard, Michel Coignoux, Typhaine Le Foll, Yves Sancey, Morez, ville industrielle du Jura, Inventaire général du patrimoine culturel, région Franche-Comté, Lyon : Lieux dits, coll. Images du Patrimoine, 2011.**



## Suivez le guide !

Les Editions Michelin viennent de compléter leur collection « Patrimoine de France » par un nouvel ouvrage consacré au patrimoine industriel français. Savoir-faire et expérience de terrain sont encore mobilisés pour offrir à travers ce guide une large sélection de sites, des plus méconnus comme la vallée des Usines à Thiers, à ceux inscrits au Patrimoine mondial de l'Unesco à l'instar de la saline royale d'Arc-et-Senans. Les sites sont répertoriés en trois catégories : les sites industriels en activité comme l'usine Le Corbusier à Saint Dié, les sites industriels reconvertis et remarquables pour leur architecture comme l'usine Menier de Noisiel, enfin les musées évoquant une activité industrielle comme L'Aventure Michelin à Clermont-Ferrand. Des circuits thématiques enrichis par des cartes invitent le lecteur à prendre la route, dont le parcours est agrémenté de 300 photos favorisant l'évasion vers des lieux qui n'ont pas encore révélé tous leurs secrets.

**Guide Michelin « Les Plus beaux lieux du Patrimoine industriel », éditions Michelin, coll. Patrimoine de France, 2011.**



## Raffinage et raffineries de sucre à Nantes

Partant du goût pour le sucre, l'auteur chercheur au service de l'Inventaire

général du Patrimoine culturel des Pays de la Loire, analyse l'implantation et le développement de l'industrie du raffinage du sucre de canne sur les bords de la Loire. D'un produit exotique issu du commerce colonial et réservé aux classes les plus riches, l'ouvrage révèle la lente émergence d'un marché et d'une industrie dépassant les cadres nationaux. Dans une féroce concurrence, les industriels du XIX<sup>e</sup> siècle n'auront de cesse de réduire les coûts de main-d'œuvre, d'adapter leurs machines, d'augmenter les volumes de production.

À la croisée des industries mécanique et chimique, le raffinage est le théâtre de bouleversements techniques aussi spectaculaires que rapides.

La production passe du sucre en pain et en tablette au sucre en morceaux tel que nous le connaissons encore aujourd'hui.

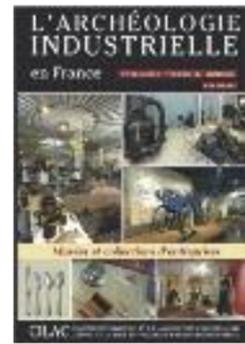
Ce sixième volume de la collection Carnets d'usines révèle la richesse d'une histoire méconnue, des traces d'une raffinerie impériale jusqu'à la silhouette de l'usine Béghin-Say dans le paysage nantais.

**Evelyne Robineau, Raffinage et raffineries de sucre à Nantes, XVII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles, collection Carnets d'usine, éditions MeMo, mars 2011.**

## Un roman d'entreprise

Avec *Des braises sous la glace* : Saga Cesbron, Marc Lefrançois et Yves Passerat de Silans reviennent sur les traces d'une petite entreprise familiale qui voue une passion brûlante pour le froid et ses applications. L'ardeur au travail, les sacrifices, la hardiesse des initiatives déployées par trois générations d'entrepreneurs ont peu à peu forgé les assises d'une société qui domine aujourd'hui le marché français de la climatisation et du froid industriel. Une audace que les auteurs ont su recréer en conjuguant fresque romanesque et faits réels, aspirations personnelles et destinées collectives, pour nous faire découvrir le métier de frigoriste et ses évolutions. De quoi briser rapidement la glace...

**Marc Lefrançois, Yves Passerat de Silans, Des braises sous la glace : Saga Cesbron, Ed. du Petit pavé, Brissac, 2011.**



## Les musées d'entreprises au sommaire de l'AIF

Le n°58 de la revue l'Archéologie Industrielle en France, paru en juin 2011, est consacré aux musées et collections d'entreprise.

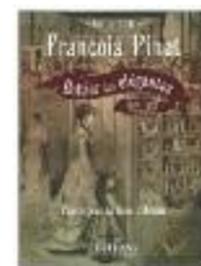
Ce numéro propose quelques « études de cas » à travers un entretien avec Stéphane Nicolas, responsable de l'aventure Michelin, la découverte d'un programme original de valorisation du patrimoine d'Essilor, le patrimoine de Christofle ou encore l'histoire du musée des télécommunications.

Il propose également des réflexions plus sectorielles : les entreprises de Seine-Saint-Denis, les entreprises face à leur patrimoine ; les constructeurs automobiles français, entre musées et gestion de collections ; l'industriel brassicole face à son patrimoine...

**Archéologie Industrielle en France, n° 58, juin 2011.**

**Abonnement sur le site du CILAC : [www.cilac.com](http://www.cilac.com)**

## L'homme qui révolutionna la chaussure...



Dans la France rurale du XIX<sup>e</sup> siècle, où les sabots sont encore légion, un homme révolutionne la chaussure. François Pinet, fils de cordonnier, invente la bottine fine, modernise le talon, lance la mode du pied fin et bien tourné...

Tout en chaussant les Parisiennes élégantes,

il démocratise la bonne chaussure dans la petite bourgeoisie. En moins d'un demi-siècle, il crée une entreprise de renommée internationale et à la pointe du progrès. Il est en avance sur son temps autant quand il lance des modes que quand il innove sur le plan technique. Dans ses ateliers, il en est de même : imprégné des idées sociales de Louis Blanc, il applique des principes d'égalité et de justice qui pourraient encore faire rêver...

**Xavier Gille, François Pinet, Bottier des élégantes, Tourangeau la Rose d'Amour, Editions Hugues de Chivré, 2011.**

## À Saint-Étienne, Manufrance et Casino à l'honneur

Deux expositions ont récemment mis à l'honneur le patrimoine industriel et économique de Saint-Étienne : la première, consacrée à Manufrance, célèbre une entreprise malheureusement disparue depuis près de vingt ans, qui a marqué fortement la ville – et toute la société française, qui s'arrachait son fameux catalogue le Chasseur français. La seconde, consacrée à Casino, a mis en valeur le patrimoine insoupçonné d'une grande entreprise centenaire mais encore bien vivante !

La rétrospective consacrée à Manufrance, au musée d'Art et d'Industrie, retrace la saga de la Manufacture des armes et cycles de Saint-Étienne, géant de l'industrie française. Sur 700 m<sup>2</sup> d'exposition, le parcours chronologique et thématique raconte la saga Manufrance à travers plus de 450 objets : des fusils de chasse aux premiers cycles en passant par les cannes à pêche, l'électroménager, les machines à coudre... Des photographies, des affiches, catalogues et éditions issus des collections du musée, mais aussi des projections, des reconstitutions et des bornes interactives permettent de (re)découvrir le patrimoine de la célèbre entreprise stéphanoise, qui, de 1885 à 1985, sa fermeture définitive, a incarné l'excellence du savoir-faire à la française.

**Exposition rétrospective « C'était Manufrance. Un siècle d'innovations 1885-1985 » jusqu'au 27 février 2012, au musée d'Art et d'Industrie de Saint-Étienne, 2 place Louis-Comte. Tél. : 04 77 49 73 00**



L'exposition « Casino 110 ans d'innovation, la saga d'une marque », a ouvert à l'occasion des Journées Européennes du Patrimoine 2011, dans le hall du siège social du groupe. L'histoire du groupe Casino, fondé en 1898 à Saint-Étienne par Geoffroy Guichard,

a été marquée par un phénomène à la fois précoce et constant : la vente de produits estampillés « Casino ». Présentés sur 600 m<sup>2</sup>, objets, catalogues, affiches et packagings de toutes époques ont permis de dévoiler l'inventivité graphique et le foisonnement des marques que Casino a inventées au fil du temps. Un film d'entreprise a été également projeté, où l'on pouvait voir Fernandel adresser aux vendeurs des années 1950 une véritable « leçon de sourire ». L'exposition a été un succès : elle a enregistré près des 5000 visiteurs.

**Exposition réalisée par Histoire d'Entreprises (commissariat : Ines de Giuli), en collaboration avec l'agence Cyril Gros et Jean-Philippe Jouanard-Roy, responsable du patrimoine de Casino.**

## Orléans expose son histoire industrielle

Depuis 2009, la Mairie d'Orléans organise chaque année dans le cadre du Label Ville d'art et d'histoire

une exposition patrimoniale consacrée à un sujet emblématique de son passé.

Cette année, c'est l'industrie qui est à l'honneur. Accompagnée d'un catalogue et d'un circuit patrimonial en ville, l'exposition « L'industrie à Orléans, 1650-1950 » aborde sur trois siècles les secteurs de l'alimentation, du textile,

du cuir, de la métallurgie, de la mécanique, de l'électroménager et des tabacs.

Elle relate comment Orléans bénéficia d'une industrialisation souple et diverse qui chercha à se renouveler et s'adapter aux mutations économiques.

Avec la présence de la Loire, la proximité de Paris, le dynamisme de ses raffineries du sucre de canne, Orléans a en effet été une des villes les plus riches du royaume aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles. Après un déclin économique en raison de la fin du trafic fluvial dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, un renouveau industriel voit le jour avec notamment les vinaigreries, chocolateries, brasseries et conserveries...

**Exposition « L'industrie à Orléans, 1650-1950 », jusqu'au 31 décembre 2011. Collégiale Saint-Pierre-le-Puellier, Place Saint-Pierre-le-Puellier, 45000 Orléans. Tel : 02 38 79 24 85. Entrée libre [www.orleans.fr](http://www.orleans.fr) (rubrique culture/musée)**



## Besançon, capitale de la montre

Grâce à l'exposition « Montre et Merveilles », le musée du Temps de Besançon vient de dévoiler aux yeux du public tout un pan d'un riche patrimoine horloger jusque-là méconnu. Bisontins et passionnés d'horlogerie ont pu ainsi admirer près de 200 objets, depuis les ressorts à balancier aux boîtes de montre en passant par les plaques émaillées. L'établissement, à l'origine de la spécificité de la technique bisontine, était également à l'honneur. Durant le temps d'une exposition, le visiteur a pu revivre les évolutions du secteur horloger qui connaît définitivement son heure de gloire à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et découvrir l'une des plus importantes collections de montre en France.

**Exposition « Montre et Merveilles », Musée du temps, Palais Granvelle, Besançon. Décembre 2010 - septembre 2011.**



## Les brevets français du XIX<sup>e</sup> siècle en ligne !

L'Institut national de la propriété industrielle a le plaisir d'annoncer la mise en ligne de la base de données « Brevets français XIX<sup>e</sup> siècle ». Ce nouveau service donne accès librement au fonds patrimonial des brevets d'invention via le site de l'Institut : [www.inpi.fr](http://www.inpi.fr) (rubrique Services et prestations).

La base couvre actuellement la période 1791 - 1844 comprenant environ 18 000 notices bibliographiques de brevets et 160 000 images correspondant aux dossiers originaux.

Ces documents émanent directement des acteurs de la création technique et retracent plus d'un siècle d'innovation et d'histoire industrielle. Ils constituent à présent un fonds vivant, dont la mise à disposition offre de nouvelles perspectives aux historiens et chercheurs. Le grand public peut lui aussi pénétrer dans l'univers des inventeurs, célèbres ou anonymes, et des inventions, fameuses ou tombées dans l'oubli. Dans ces documents riches et variés, où se mêlent des mémoires descriptifs, la correspondance, parfois intime ou amusante, les plans et les dessins voire des échantillons, chacun pourra s'imprégner de l'effervescence créative du siècle de l'industrialisation.

[www.inpi.fr](http://www.inpi.fr) rubrique **Services et prestations**.

Contact : [archives@inpi.fr](mailto:archives@inpi.fr)

## L'histoire des entreprises en Grèce

Le n°63 de la revue *Entreprises et histoire*, paru en février 2011, consacre son dossier à « La Grèce et l'histoire des entreprises ». À travers sept articles sont ainsi discutés la place de l'industrie dans la société grecque, ses dimensions, son rôle dans le développement de l'économie grecque, la distribution géographique des entreprises et la place de l'État.

[www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2011-2.htm](http://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2011-2.htm)

## Les entreprises patrimoniales au carrefour des rives méditerranéennes

Depuis 2006, le colloque « Fiscalité, Droit, Gestion » réunit tous les deux ans des spécialistes pour aborder à travers une approche pluridisciplinaire des thématiques liées au management des organisations. À l'origine de ces journées, l'Université de Franche-Comté co-organise cette quatrième session avec l'Institut de gestion de Rennes et l'Université Cadi Ayyad de Marrakech. Les participants se retrouveront à Marrakech les 28 et 29 juin 2012 pour confronter les travaux réalisés sur les entreprises patrimoniales et familiales d'Europe et du Maghreb. Une approche comparatiste qui, à partir des deux rives de la Méditerranée, ouvre la voie à des pistes de recherche fécondes.

**Dynamiques sociales et entreprises patrimoniales et familiales : regards croisés Europe-Maghreb, quatrième colloque international « Fiscalité, droit et gestion », 28 et 29 juin 2012 à Marrakech.**



## Une histoire de l'industrie du papier peint

Inauguré le 24 juin dernier en Seine et Marne, Les 26 Couleurs est un lieu où se rencontrent spectacles vivants, cinéma et patrimoine. Ancienne centrale électrique et thermique de l'usine de papiers peints Leroy, l'espace culturel doit son nom à l'emblématique machine à imprimer 26 Couleurs. Celle-ci, comme d'autres, est sauvegardée au titre des Monuments historiques et mises en valeur au sein d'un parcours muséographié. Le visiteur peut y découvrir l'histoire de la manufacture Leroy qui, au cours des 140 années de son existence (1842-1982), est devenue le premier fabricant européen de papiers peints.

Le lieu consacre une large place à la mémoire ouvrière au travers d'interviews d'anciens employés.

**Site de l'ancienne usine Leroy :**

**rue Pasteur - 77310 Saint-Fargeau-Ponthierry**

**Tél. : 01 64 81 26 66 - [www.saint-fargeau-ponthierry.fr](http://www.saint-fargeau-ponthierry.fr)**

## Prix Cilac / Jeune chercheur en patrimoine industriel

Afin d'encourager la recherche et la valorisation du patrimoine industriel, le Cilac a décerné le 23 septembre 2011 le premier Prix Cilac/Jeune chercheur au projet « Usine des mémoires » de l'université d'Artois, consacré au site et aux anciens salariés de l'usine Penarroya-Metaleurop de Noyelles-Godault (Pas-de-Calais). Ce projet a été présenté par trois étudiants du Master 1 « Mise en valeur du Patrimoine de l'Université d'Artois » (Arthur Mettetal, Charlotte Delannée et Pauline Brunelot). Il donnera lieu à une exposition présentant une lecture globale, documentée et documentaire, de l'histoire de la fonderie Penarroya-Metaleurop. Le Prix Cilac/Jeune chercheur a vocation à rendre compte de la vitalité de l'enseignement et de la recherche, théorique et appliquée, dans le vaste champ du patrimoine industriel, scientifique et technique.

## Reconversion des espaces de production en Méditerranée



Le n° 38 de la revue *Rives méditerranéennes* s'intéresse aux mutations et reconversions des espaces de production depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle. En Méditerranée comme ailleurs, les territoires industriels et agricoles ont été affectés par de nombreux changements et par plusieurs moments de reconversion d'activités.

Ce dossier de six contributions, mêlant histoire moderne, contemporaine, géographie et histoire de l'art, analyse en Espagne, en France et en Italie le rôle des relations sociales dans les processus de mutation et de reconversion de ces territoires.

<http://rives.revues.org/3968>

## La Revue d'histoire des chemins de fer inaugure son site

L'objectif de la Revue d'histoire des chemins de fer est de doter l'histoire des mobilités, l'histoire sociale, l'histoire de l'aménagement et des réseaux ainsi que l'histoire culturelle de références solides en ce qui concerne les chemins de fer et leurs multiples implications. La revue publie des dossiers thématiques à un rythme semestriel depuis sa création en 1990. Pour l'inauguration du site, les 9 derniers numéros sont en ligne, dont 6 en texte intégral. Les anciens numéros seront mis en ligne progressivement.

<http://rhcf.revues.org/>

## Le patrimoine industriel à la Cité de l'architecture

La Cité de l'architecture & du patrimoine propose un cycle de 26 cours publics intitulé « Architectures et paysages de l'industrie, l'avènement d'un patrimoine ». Depuis plus de trente ans, à la suite d'autres pays européens, le patrimoine de l'industrie a pris en France sa place légitime dans le patrimoine national. La reconversion de ces édifices interroge la place réservée dans notre culture à l'histoire des techniques et à la mémoire du monde du travail. Elle montre aussi la capacité de réemploi de ces ressources dans une perspective d'aménagement durable des territoires. Les cours du jeudi illustreront l'essor, le déclin et la résurrection des architectures de l'industrie. Les cours du lundi apporteront aux questions du patrimoine industriel un éclairage technique et opérationnel avec un focus sur la ZAC Paris Rive Gauche.

**Cours publics à la Cité de l'architecture du 3 novembre 2011 jusqu'au 12 avril 2012, les lundi (18h30-20h30) et jeudi (18h30-20h).**

**1 Place du Trocadéro et 11 novembre - 75016 Paris - Renseignements : 01 58 51 52 96**

## Prix de l'Académie François Bourdon-Le Creusot

Pour sa treizième édition le prix d'histoire de l'Académie François Bourdon-Le Creusot et de la Fondation Arts et Métiers : « François Bourdon, Techniques, entreprises et société industrielle », doté d'une somme de 1 500 euros, a été attribué à Michel Guillou pour sa thèse d'histoire « La France et les télécommunications par satellites des années 50 aux années 70. Une ambition contrariée » (Université Paris IV-Sorbonne). Michel Guillou inscrit sa thèse dans l'histoire des grands réseaux techniques à travers l'histoire des communications par satellites. Il montre comment la France a mené ses projets de communications spatiales et comment elle s'est inscrite dans un domaine qui est par nature international, à travers notamment la réalisation du projet « Symphonie » en partenariat avec l'Allemagne. Il met l'accent sur les péripéties du programme français qui n'a pas rencontré l'adhésion de l'ensemble des partenaires européens de l'époque.

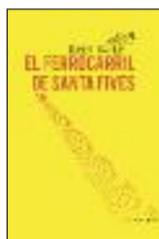
# Une épopée industrielle en forme de poème oulipien

**Les (éditions) La Contre Allée ont fait paraître à l'été 2011 un livre étonnant : ni roman, ni récit historique, « Le Ferrocarril de Santa Fives » est un « voyage-poème » qui fait revivre l'épopée de l'entreprise lilloise FCB (Five-Cail-Babcock) et de Manuel Maurens, ouvrier promu contremaître que l'on envoie en Argentine superviser les travaux du chemin de fer ralliant Santa Fe à Tucumán.**

Installées dans le quartier de Fives, à Lille, les (éditions) La Contre Allée<sup>1</sup> s'attachent – notamment – à valoriser l'histoire de ce territoire marqué par une très forte industrialisation aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. *Le Ferrocarril de Santa Fives* est d'ailleurs né de recherches menées par les éditeurs sur la vie industrielle de leur quartier. Ayant entendu dire qu'il existait sur le sol argentin une petite ville nommée Fives Lille, ils ont collecté des informations auprès des habitants du quartier, auprès des Archives nationales du monde du travail, ont exhumé documents et archives. Ils ont découvert qu'effectivement, une ligne de 650 km de chemin de fer avait été commandée par la République d'Argentine à l'entreprise Fives-Cail-Babcock à la fin des années 1880. L'usine avait envoyé là-bas des ingénieurs et de la main d'œuvre, et avait fait construire une gare au milieu du désert... Rapidement, un petit village s'était développé, prenant le nom de Fives-Lille<sup>2</sup>. Aujourd'hui, la ville existe toujours : elle a été rebaptisée Vera y Pintado

en 1951, mais on y trouve encore les infrastructures abandonnées de la compagnie française venue travailler à cet endroit à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. La Contre Allée a confié cette matière historique à Robert Rapilly, qui en a fait un texte poétique écrit sous la houlette des maîtres de l'Oulipo. Un voyage-poème qui contribue à faire revivre la mémoire collective et l'histoire internationale de Fives-Cail-Babcock.

<sup>1</sup> Page 15, le contrat de travail de Claves Conrad, monteur mécanicien envoyé en Argentine pour « exécuter tous travaux de sa spécialité pour le montage du matériel que la C<sup>o</sup> de Fives-Lille fournit actuellement à ses clients ». Claves Conrad a inspiré à Robert Rapilly le personnage de Manuel Maurens, figure centrale du Ferrocarril de Santa Fives.



## COMPTES RENDUS ANNUELS DE LA DIRECTION AUX ACTIONNAIRES & OBJECTIONS SYNDICALES

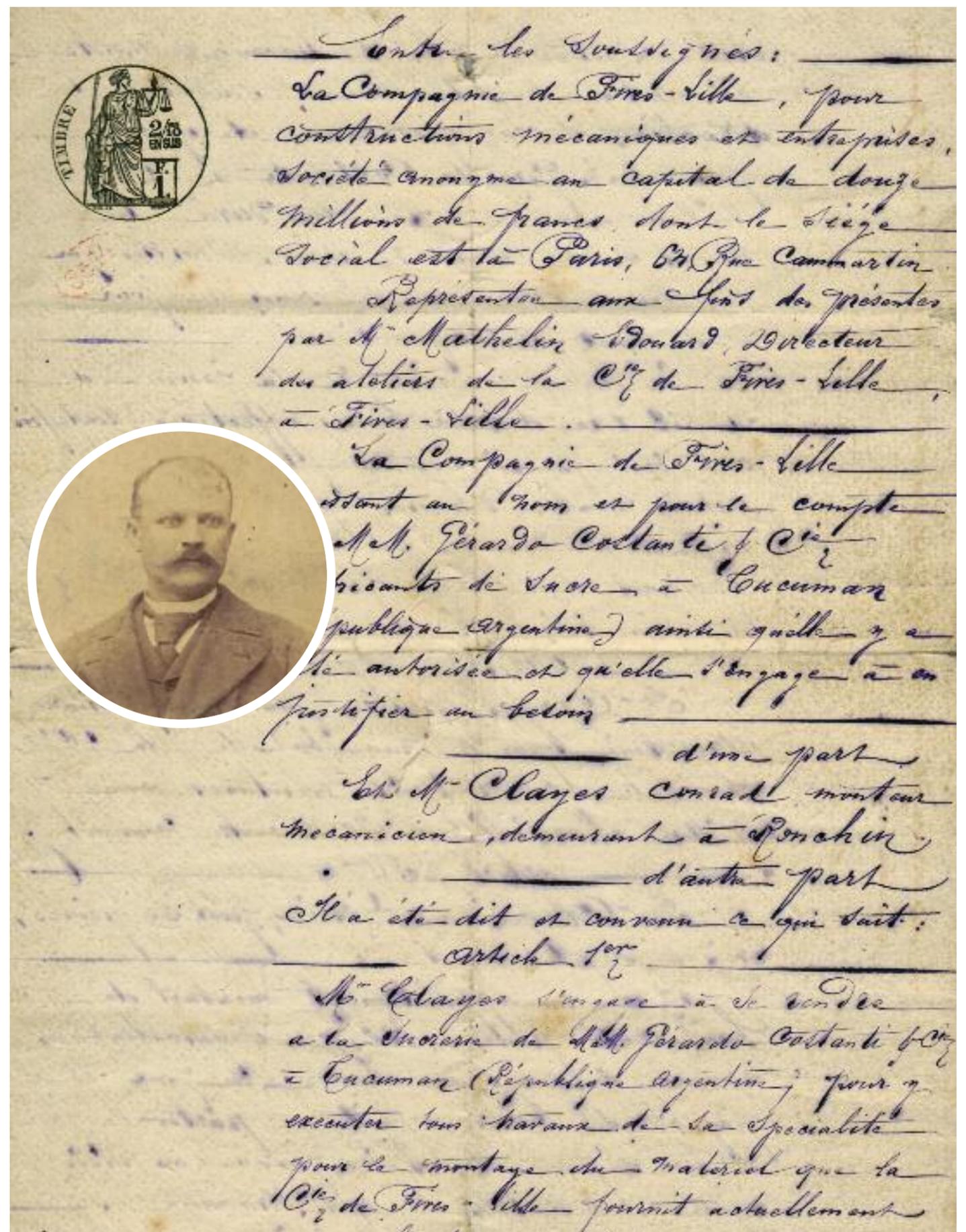
Mois de novembre mil huit cent quatre-vingt-huit, l'espoir – comme un lingot du fond d'un coffre – luit ! Nous nous félicitons, au nom de Fives-Lille, que l'effort consenti ne fût pas inutile : commande d'un réseau pour les chemins de fer de l'État argentin ! Il nous faut achever l'ouvrage sans retard. Combien de kilomètres ? Près de six cent cinquante. Accord en toutes lettres : bâtir puis exploiter l'équipement rivé entre San Cristóbal, secteur de Santa Fe, et Tucumán au nord, capitale du sucre. L'Indigène, on le sait, travaille à peu de lucre : jadis on l'a fixé sous charpente et métaux où raffiner la canne en mélasse et cristaux.

Au nord de Santa Fe, les gens de Tucumán souffrent chez eux l'exil et redoutent demain. L'Usine les arrache aux rentes vivrières. Console-t-on la faim moyennant des salaires ?

Doubletons nos gains anciens de nouveaux dividendes, apportés d'Atlantique à l'orient des Andes ! Cette concession vient du gouvernement, la garantie en sus. Et fort commodément, il fut constitué, par nos soins, Compagnie Française des Chemins de Fer Argentins. Vie longue y soit donnée ! Et cependant je vois prudence à conserver dans un panier fivois une part des œufs d'or. Pour la forge fivoise, la banque de Paris et des Pays-Bas croise foule de souscripteurs, à qui nous répondrons en achevant la Ligne aux délais les plus prompts. Nous aurons couronné de vertus offensives l'éternité promise à l'Usine de Fives !

Les gens de Tucumán au nord de Santa Fe vivaient jadis du champ qu'ils avaient cultivé. Que l'Usine accomplisse une géante geste, elle oublie à son seuil l'ancestrale sagesse.

Robert Rapilly, *El Ferrocarril de Santa Fives*, (éditions) La Contre Allée, collection « La Sentinelle », été 2011.



**À une trentaine d'années d'intervalle, la philosophe et mystique Simone Weil et le militant maoïste Robert Linhart ont vécu aux côtés des ouvriers – la première principalement chez Alstom et chez Renault, le deuxième chez Citroën. Leurs récits dénoncent avec force l'inhumanité du travail à la chaîne.**

**E**n 1934, trois ans après son agrégation de philosophie, la normalienne Simone Weil prend un congé de l'Éducation Nationale pour travailler à l'usine. Cette démarche reflète sa volonté de s'échapper « *d'un monde d'abstractions et de [se] trouver parmi des hommes réels* », celle-là même qui la conduira peu après à s'engager auprès des anarchistes espagnols. De cette année comme ouvrière, il nous reste des lettres et un « journal d'usine », où la jeune femme consigne le détail de ses tâches ainsi que ses souffrances et humiliations quotidiennes. Une trentaine d'années plus tard, le sociologue Robert Linhart – normalien, lui aussi – s'engage à son tour comme ouvrier à l'usine Citroën de Choisy, en tant qu'« établi ». Ce terme était utilisé dans les années 60 et 70 par les intellectuels d'extrême gauche qui se faisaient embaucher dans les usines ou les docks pour mobiliser la classe ouvrière. Caractère inhumain du travail à la chaîne, cadences infernales, omniprésence du mépris, les similitudes de leurs expériences sont frappantes malgré les époques et les personnalités différentes.

Dans ce contexte terrifiant, la rareté de la camaraderie entre ouvriers est, pour la jeune intellectuelle, une déception profonde. L'absence de solidarité est la règle, la plupart des ouvrières tentant de récupérer les tâches les moins dures et les mieux payées. Ce climat donne encore plus de prix aux rares moments de bonté. Après quelques lignes à décrire un contremaître « *très gentil* », Simone Weil conclut : « *Ne jamais oublier cet homme* ».

Cette immersion dans le monde ouvrier est aussi une expérience intime de l'inhumanité du taylorisme. Comme on le voit dans l'extrait, la jeune femme juge cette organisation du travail profondément contraire à toute dignité humaine. « (...) *Le tragique de cette situation, c'est que le travail est trop machinal pour offrir matière à la pensée, et que néanmoins il interdit toute autre pensée. Penser, c'est aller moins vite (...)* » Et, plus loin : « *On est comme les chevaux qui se blessent eux-mêmes dès qu'ils tirent sur le mors – et on se courbe. On perd même conscience de cette situation, on la subit, c'est tout. Tout réveil de la pensée est alors douloureux* ». Le travail à la chaîne aboutit en même temps à l'abêtissement des ouvriers : « *L'ouvrier ignore l'usage de chaque pièce. (...) Le rapport des causes et des effets dans le travail même n'est pas saisi* ». Peu à peu, la jeune femme se sent réduite au rang d'esclave,

**Entre les engueulades, l'arbitraire de la paye, distribuée à la façon d'une aumône, et la brutalité de l'embauche, au cours de laquelle on examine la robustesse physique des ouvrières comme de chevaux, l'humiliation est permanente.**

elle en fait l'expérience saisissante quand elle en vient à s'étonner qu'on l'autorise à monter dans un bus. « *Comment, moi, l'esclave, je peux donc monter dans cet autobus, en user pour mes 12 sous au même titre que n'importe qui ? Quelle faveur extraordinaire ! Si on m'en faisait brutalement redescendre en me disant que des modes de locomotion si commodes ne sont pas pour moi, que je n'ai qu'à aller à pied, je crois que ça me semblerait tout naturel. L'esclavage m'a fait perdre tout à fait le sentiment d'avoir des droits. Cela me paraît une faveur d'avoir des moments où je n'ai rien à supporter en fait de brutalité humaine* ». Un esclavage moderne qui lui paraît pire encore que l'esclavage « traditionnel », puisqu'elle impose à

l'esclave de consentir à sa condition : « *J'ai parfois pensé qu'il vaudrait mieux être plié à une semblable obéissance du dehors, par exemple à coups de fouet, que de devoir ainsi s'y plier soi-même en refoulant ce qu'on a de meilleur en soi* ». Il faut dire qu'entre les engueulades, l'arbitraire de la paye, distribuée à la façon d'une aumône, et la brutalité de l'embauche, au cours de laquelle on examine la robustesse physique des ouvrières, l'humiliation est permanente. La philosophe résume cette situation tragique dans cette formule : les ouvriers forment « *la classe de ceux qui ne comptent pas – dans aucune situation – aux yeux*

# L'esclavage du travail à la chaîne

*Deux récits bouleversants de Simone Weil et Robert Linhart*

## MISÈRE TRAGIQUE DES OUVRIERS

De santé fragile, Simone Weil souffre terriblement de la dureté des conditions de travail : températures extrêmes, flammes qui « *lèchent les mains et les bras* », blessures, cadences d'autant plus rapides que les ouvriers sont payés à la pièce – à certains postes, le rythme de production a doublé en quatre ans ! De plus, la « *manœuvre sur la machine* » a beaucoup de mal à réussir les tâches d'usinage qu'on lui confie, d'autant que les machines sont souvent mal réglées. Elle y met pourtant toute sa bonne volonté – on trouve dans son journal une « *liste des bêtises commises à éviter dorénavant (relire cette liste 2 fois par jour)* »...

En partageant le quotidien des ouvriers, la philosophe découvre aussi leur misère tragique, leur faim et leur désespoir. « *Je ne vois pas comment ceux qui ne sont pas costauds peuvent éviter de tomber dans une forme quelconque de désespoir – soûlerie ou vagabondage, ou crime ou débauche, ou simplement, et bien plus souvent, abrutissement – [et la religion ?]* ». Plus loin, elle rapporte ces propos entendus chez les ouvrières qu'elle côtoie. « *Vous avez des gosses ? – Non, heureusement. C'est-à-dire, j'en avais un, mais il est mort* ». Et Simone Weil de commenter : « *C'est beau les sentiments, mais la vie est trop dure...* ». Rappelons qu'en ces années trente, la crise économique a diminué les salaires et aggravé la précarité.

## Extrait

« Pour moi, personnellement, voici ce que ça a voulu dire, travailler en usine. Ça a voulu dire que toutes les raisons extérieures (je les avais crues intérieures, auparavant) sur lesquelles s'appuyaient pour moi le sentiment de ma dignité, le respect de moi-même ont été en deux ou trois semaines radicalement brisées sous le coup d'une contrainte brutale et quotidienne. Et ne crois pas qu'il en soit résulté en moi des mouvements de révolte. Non, mais au contraire la chose au monde que j'attendais le moins de moi-même – la docilité. Une docilité de bête de somme résignée. Il me semblait que j'étais née pour attendre, pour recevoir, pour exécuter des ordres – que je n'avais jamais fait que ça – que je ne ferais jamais que ça. Je ne suis pas fière d'avouer ça. C'est le genre de souffrances dont aucun ouvrier ne parle : ça fait trop mal même d'y penser. (...) »

**Il faut, en se mettant devant sa machine, tuer son âme pour huit heures par jour.**

Il y a deux facteurs dans cet esclavage : la vitesse et les ordres. La vitesse : pour « *y arriver* », il faut répéter mouvement après mouvement une cadence qui, étant plus rapide que la pensée, interdit de laisser cours non seulement à la réflexion, mais même à la rêverie. Il faut, en se mettant devant sa machine, tuer son âme pour huit heures par jour, sa pensée, ses sentiments, tout. Est-on irrité, triste ou dégoûté, il faut ravalé, refouler tout au fond de soi, irritation, tristesse ou dégoût : ils ralentiraient la cadence. Et la joie de même. Les ordres : depuis qu'on pointe en entrant jusqu'à ce qu'on pointe en sortant, on peut à chaque moment recevoir n'importe quel ordre. Et toujours il faut se taire ou obéir. L'ordre peut être pénible ou dangereux à exécuter, ou même inexécutable ; ou bien deux chefs donner des ordres contradictoires ; ça ne fait rien : se taire et plier. »

Simone Weil, *La Condition ouvrière*, Gallimard, 1951, pages 58-59.

↑ Ce dernier vers de la 1<sup>ère</sup> strophe est le suivant : « C'est nous le droit, c'est nous le nombre : Nous qui n'étions rien, soyons tout ».

de personne... et qui ne compteront pas, jamais, quoi qu'il arrive, en dépit du dernier vers de la 1<sup>ère</sup> strophe de l'Internationale ». <sup>1</sup> Elle souligne que le sort des femmes est encore plus terrible puisque, contrairement aux hommes, même les plus compétentes et les plus volontaires n'ont aucune possibilité d'évoluer vers des tâches moins répétitives.

L'autre sentiment dominant dans le quotidien ouvrier est la peur, celle-là même qu'on lit sur les visages de six heures et demie, dans le métro pour Billancourt, et qui perdure toute la journée : peur de loucher la pièce, peur de se faire rabrouer, peur d'être mis à pied.

### DES SIMILITUDES SAISSANTES DANS LE RÉCIT DE ROBERT LINHART

La peur, elle frappe Robert Linhart de la même façon lorsqu'il se fait embaucher comme ouvrier dans l'usine Citroën de Choisy, à l'automne 1968. Peur de l'appareil de répression officiel (la hiérarchie) et souterrain (le syndicat maison, les mouchards), mais aussi peur de la chaîne elle-même, ennemi sans visage et donc plus implacable encore. « *Quand il n'y a pas de chef en vue, et que nous oublions les mouchards, ce sont les voitures qui nous surveillent par leur marche rythmée, ce sont nos propres outils qui nous menacent à la moindre inattention, ce sont les engrenages de la chaîne qui nous rappellent brutalement à l'ordre* ».

Tout autant que leur outil de travail, les ouvriers, selon Robert Linhart, en viennent à détester les voitures qu'ils produisent. « *Les carrosseries, les ailes, les portières, les capots, sont lisses, brillants, multicolores. Nous, les ouvriers, nous sommes gris, sales, fripés. La couleur, c'est l'objet qui l'a sucée : il n'en reste plus pour nous. Elle resplendit de tous ses feux, la voiture en cours de fabrication. Elle avance doucement, à travers les étapes de son habillage, elle s'enrichit d'accessoires et de chromes, son intérieur*

*se garnit de tissus doux, toutes les attentions sont pour elle. Elle se moque de nous. Elle nous nargue.* » Ce renversement terrifiant de la tendresse qu'on prête généralement à l'artisan vis-à-vis de l'objet fabriqué provient du contraste entre le respect des chefs à l'égard des voitures en cours de production et leur mépris pour les ouvriers.

À ce climat lourd vient s'ajouter la pression de cadences très dures, en dépit de l'apparente lenteur de la chaîne. Ces dernières plongent le nouveau venu dans la terreur, « *aussi angoissante qu'une noyade* », de « couler », autrement dit de ne pas réaliser sa tâche au rythme de la chaîne.

### HUMILIATION PERMANENTE ET RACISME INSTITUTIONNALISÉ

Et puis, il y a l'humiliation – là encore, la similitude avec le récit de Simone Weil est frappante. Cette dernière se traduit d'abord par une négation complète des compétences, alors même que la plupart des postes de travail exigent un véritable savoir-faire. L'intellectuel « établi » s'avère ainsi incapable de réaliser la soudure à l'étain comme le gainage des vitres – il lui faudra un troisième poste, à la confection des sièges, pour donner enfin satisfaction. « *Au fait, soudeur, j'ai entendu dire que c'est un métier* », glisse-t-il à son collègue Mouloud, qui tente en vain de lui enseigner le coup de main à son arrivée. Mais les compétences n'ont aucune place dans la hiérarchie officielle des ouvriers, qui repose sur un racisme institutionnalisé. « *Les Noirs sont M. 1, tout en bas de l'échelle. Les Arabes sont M. 2 ou M. 3. Les Espagnols, les Portugais et les autres immigrés européens sont en général O.S.1. Les Français sont, d'office, O.S.2. Et on devient O.S.3 à la tête du client, selon le bon vouloir des chefs.* » Le mépris est ostensible et prend de multiples formes : surveillance, fouille, interdiction de s'asseoir, tutoiement. « *Les mille façons de vous répéter à chaque instant de la journée que vous n'êtes rien. Moins qu'un accessoire de voiture,*



• Chaîne de montage de la 2CV dans l'usine Citroën de Levallois (vers 1981).

*moins qu'un crochet de chaîne (tout ça, on y fait attention). Rien.* » Cette humiliation généralisée prend un caractère sadique lorsqu'il s'agit d'infliger des brimades individuelles aux « fortes têtes », dont Robert Linhart fait évidemment partie une fois identifié comme « établi ». Sous le terme ironique d'« *organisation rationnelle du travail* », il montre comment la répartition des tâches entre lui et son collègue Ali, à la manutention des caisses, a été pensée pour contrarier au mieux leurs aptitudes physiques. À celui qui est fragile, on assigne le travail de force, à celui qui est grand, robuste et débordant d'énergie, on confie l'attente interminable dans le froid. C'est précisément le thème de l'humiliation qui sera retenu pour appeler à la grève, en réaction contre la décision de la direction d'imposer vingt minutes de travail quotidien gratuites, pour compenser le temps perdu lors des « événements » de mai 68. Plutôt que de s'égarer dans des revendications multiples, le peintre sicilien qui mène le mouvement aux côtés de Robert Linhart propose de mobiliser les ouvriers en leur parlant d'honneur et de fierté. Ces mots forts, qui seront traduits en arabe, en espagnol, en portugais et en yougoslave, atteindront leur cible : un tiers des effectifs fera grève, avec pour conséquence un arrêt de la chaîne.

### « L'USINE EST CONÇUE POUR PRODUIRE DES OBJETS ET BROIER DES HOMMES »

Pour Robert Linhart, l'usine est une machine à détruire les hommes : l'extrait présenté ici montre qu'il s'agit, entre elle et eux, d'une lutte de la vie contre la mort. La seule note d'espoir est représentée par le personnage de Demarcy, retoucheur âgé qui a réussi à aménager son travail de façon autonome – c'est le seul parmi les 1200 personnes que compte l'usine. « *On dirait un petit artisan, et il paraît presque déplacé, oublié comme un vestige d'une autre époque dans l'enchaînement répété des mouvements de l'atelier* ». Là où la chaîne de fabrication représente pour les autres un ennemi, lui « *fait corps avec son établi* », un outil extrêmement ingénieux qu'il a conçu lui-même, avec

un remarquable savoir-faire. Solitaire, silencieux, à part, le vieil ouvrier est satisfait d'un travail dans lequel il donne toute son habileté. Du point de vue de l'attitude de la hiérarchie à son égard, il constitue aussi une exception, sa figure de vieux sage ressuscitant miraculeusement le respect dans un univers de mépris. Cependant, la grande machine ne tolérera pas longtemps cet îlot d'humanité. Au nom de la sacro-sainte normalisation, le service dédié à l'organisation du travail décide de remplacer son ingénieux établi, fruit de l'expérience et de l'intelligence humaines, par un engin standard. Trois hommes surgissent un beau matin pour effectuer l'échange, et, du même coup, détruire tout l'univers du vieil homme. Ce gardien miraculé d'une dignité professionnelle disparue ne se remettra pas du choc.

### DEUX TEXTES D'UNE TRÈS GRANDE FORCE

Bien sûr, Robert Linhart est un homme engagé, un militant qui espère faire changer les choses de l'intérieur. Mais cette absence assumée de neutralité n'enlève rien à la force de son récit, porté par une écriture magnifique. Le livre de Simone Weil, quant à lui, est un recueil de textes qui n'étaient pas destinés à la publication. On y découvre une personnalité particulièrement touchante par sa volonté de ressentir, de partager, de comprendre et aussi d'agir. Dans sa correspondance avec Auguste Detœuf, fondateur d'Alstom et auteur des célèbres *Propos de O. L. Barenton*, confiseur, ouvrage très en vogue aujourd'hui, on la voit ainsi nouer un dialogue passionnant avec l'un des grands patrons de son époque, dans l'espoir de faire évoluer certains aspects de la condition ouvrière.

Tous ceux qui ont vu *Les temps modernes* conservent l'image extraordinaire de Charlie Chaplin hanté par les boulons. Dans un style plus grave, ces deux livres dénoncent la dureté du travail à la chaîne d'une façon tout aussi inoubliable.

**Sophie Chabanel**

## Extrait

« Une voiture est-elle faite ? La suivante ne l'est pas, et elle a déjà pris la place, dessoudée précisément là où on vient de souder, rugueuse précisément à l'endroit que l'on vient de polir. Faite, la soudure ? Non, à faire. Faite pour de bon, cette fois-ci ? Non, à faire à nouveau, toujours à faire, jamais faite – comme s'il n'y avait plus de mouvement, ni d'effet des gestes, ni de changement, mais seulement un simulacre absurde de travail, qui se déferait aussitôt achevé sous l'effet de quelque malédiction. Et si l'on se disait que rien n'a aucune importance, qu'il suffit de s'habituer à faire les mêmes gestes d'une façon toujours identique, dans un temps toujours identique, en n'aspirant plus qu'à la perfection placide de la machine ? Tentation de la mort. Mais la vie se rebiffe et résiste. L'organisme résiste. Les muscles résistent. Les nerfs résistent. Quelque chose, dans le corps et dans la tête, s'arc-boute contre la répétition et le néant. La vie : un geste plus rapide, un bras qui retombe à contretemps, un pas plus lent, une bouffée d'irrégularité, un faux mouvement, la "remontée", le "coulage", la tactique de poste ; tout ce par quoi, dans ce dérisoire carré de résistance contre l'éternité vide qu'est le poste de travail, il y a encore des événements, même minuscules, il y a encore un point, même monstrueusement étiré. Cette maladresse, ce déplacement superflu, cette accélération soudaine, cette soudure ratée, cette main qui s'y reprend à deux fois, cette grimace, ce "décrochage", c'est la vie qui s'accroche. Tout ce qui, en chacun des hommes de la chaîne, hurle silencieusement : "je ne suis pas une machine !" »

**Cette soudure ratée, cette main qui s'y reprend à deux fois, c'est la vie qui s'accroche.**  
Robert Linhart, *L'Etabli*, Les éditions de Minuit, 1978, pages 13-14.

# Les chaussures Bata,

une des toutes premières firmes globalisées



© Fondation Tomas Bata Zlin

**« Les pieds légers des jeunes filles trottent par millions, des millions de pas d'hommes fatigués foulent le globe dans une harmonie interrompue : Bata [...] Après la dictature de la chaussée, la dictature du chemin. Après la dictature de l'auto, la dictature de la chaussure. Bata bat Ford ; Zlin, bat Détroit. »<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> R. Philipp, *Der unbekannt Diktator, Thomas Baťa, Vienne et Berlin, 1928, p. 36.*

<sup>2</sup> Extrait de la *Chanson de Bataville* composée par Mme Filaine, sur l'air de Marinella de Tino Rossi. Cf. A. Gatti, *Chausser les Hommes qui vont pieds nus. Bata-Hellocourt, 1931-2001. Enquête sur la mémoire industrielle et sociale*, Éd. Serpenoise, Metz, 2004, p. 109.

**Qui n'a jamais croisé le chemin d'un magasin Bata ? Qui ne s'est jamais arrêté sur l'une de ses vitrines au détour d'une avenue ? Nombreux sont ceux qui ont porté une paire de ces fameuses Bata... Mais qui sait que tout a commencé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, dans une bourgade du sud-est de la Bohême-Moravie nommée Zlin ?**

Cette histoire longtemps fut oubliée. Le « rideau de fer » qui s'est abattu près de cinquante ans sur l'est de l'Europe nous a fait perdre de vue que la Tchécoslovaquie de l'entre-deux-guerres était le pays le plus industrialisé de l'Europe orientale : Bata et Skoda (l'automobile et l'armement) était ses deux joyaux. Les Trente Glorieuses et la diffusion du fordisme nous ont ensuite fait perdre de vue cette expérience réussie d'hybridation des méthodes alors disponibles d'organisation et de rationalisation de la production (Taylor et Ford, mais pas seulement), qui ont pourtant donné lieu à d'intenses débats dans toute l'Europe, y compris en France. Pourtant cette histoire nous parle aujourd'hui ; elle nous dit quelque chose de la modernité et du travail, du commerce et de la globalisation. Tomáš Baťa, son principal protagoniste, voulait chausser l'humanité toute entière. Au début des années 1930, alors que frappe la crise, il proclame, loin de toute méthode Coué : « *Ne craignons pas l'avenir. La moitié des habitants de cette planète a les pieds nus et moins d'un cinquième est bien chaussé.* » Il a, dans une large mesure, réussi son pari.

## ZLIN, LE DÉTROIT DE LA CHAUSSURE

« *Monsieur Bata, Ah tu peux être fier de toi, D'un terrain pauvre et isolé, Tu as fait naître la prospérité.* »<sup>2</sup> Tomáš Baťa crée son entreprise à Zlin en 1894. À l'origine, c'est une petite fabrique de chaussures qui ne compte pas plus de cinquante ouvriers. Son créneau, la Baťa'ovski, une chaussure légère, bon marché, en toile de coton et semelle de cuir. La fabrique connaît un important développement au cours de la Première Guerre mondiale grâce aux commandes militaires. En 1900, l'usine de Zlin compte 120 ouvriers ; en 1914, 2000 ; en 1917, elle en occupe 4000. À partir de la fin des années 1920, les effectifs connais-

sent à nouveau une forte augmentation : 8300 en 1927 et 43000 en 1935 ! Dans le même temps, la production quotidienne de chaussures des usines de Zlin passe de 8000 paires en 1923 à 168000 en 1935 (soit 42,5 millions de paires par an). L'entreprise arrive entre 1922 et 1927 à diviser le prix moyen d'une paire de chaussures par quatre ! Les augmentations en terme d'effectif et de production, la baisse des coûts de revient et donc du prix des chaussures, correspondent à la réorganisation du travail dans l'usine : planification de la production, système d'autonomie des ateliers (chacun des ateliers possède son propre plan de production, sa propre comptabilité, un intérêt collectif aux résultats, etc.), installation de chaînes de fabrication... Cette réorganisation du travail, Tomáš Baťa l'impulse après plusieurs voyages outre-Atlantique. En 1904, il travaille près de Boston (le Massachusetts, la région de Lynn, est alors le centre mondial de la production de chaussures) dans l'usine de l'un de ses compatriotes et en tire nombre d'enseignements, s'agissant notamment de la mécanisation de la production. Il revient aux États-Unis en 1911 afin de repérer de nouvelles machines-outils, avant de se lancer dans une production de chaussures tout cuir. Enfin, en 1919, il visite, admiratif, les usines automobiles de Henry Ford à Détroit.

Zlin, c'est aussi Le Creusot de la famille Schneider. Rappelons cet extrait du discours du député français socialiste Léo Lagrange en 1933 : « *Dans cette ville où les rues, les places, les monuments, tous les édifices publics sont la propriété de M. Schneider ; dans cette ville où l'on voit les petits gamins qui se rendent à l'école porter le ceinturon aux armes de M. Schneider, dans cette ville où tout rappelle la domination du grand maître de forges,*

*dans cette ville où s'élève le château de la Verrerie, symbole de la domination la plus odieuse qui soit [...].* »<sup>3</sup> Zlin, à l'instar du Creusot, est une véritable ville-usine, une « Bataville » couvrant plusieurs hectares et dominée par la famille du fondateur. Sur le site sont regroupés des tanneries, une briqueterie, une fabrique de produits chimiques, une usine de constructions mécaniques et de réparation de machines, des ateliers pour la production de caoutchouc, une fabrique de pâtes à papier et de carton (pour les emballages notamment), une de tissus (pour les doublures des chaussures et pour les chaussettes), une de cirage... Intégration horizontale et verticale. L'ensemble est pourvu en matières premières par les forêts, les mines et les raffineries, propriétés du groupe en Moravie méridionale. Les ouvriers, les « Batamen », et leurs familles, ont à leur disposition tous les services nécessaires à la vie quotidienne : logements, magasins, écoles, hôpital, etc.

En fait, il s'agit quasiment d'un univers totalitaire, à mi-chemin entre Orwell et Chaplin. Orwell pour les slogans – plus de 600 ! – inscrits sur les façades des bâtiments, martelant « une usine, un but », « propreté et ordre = qualité » ou encore « le travail anoblit l'Homme »... Chaplin pour l'immeuble de l'administration construit en 1934 par le successeur de Tomas, avec sa pièce-ascenseur aménagée en bureau, qui permet au responsable de ne jamais quitter son siège et, à l'aide d'une simple pression sur un clavier, de se déplacer d'étage en étage et de contrôler chacun des services, chacun des employés ; un immeuble entièrement climatisé, le plus haut du pays à l'époque (16 étages), qui comporte une terrasse offrant une vue panoramique sur les usines et les logements ouvriers. Une véritable tour de contrôle...

<sup>3</sup> D. Schneider, C. Mathieu, B. Clément (éd.), *Les Schneider, Le Creusot. Une famille, une entreprise, une ville, 1836-1960*, catalogue d'exposition, Paris, Fayard, RMN ; Le Creusot, Écomusée de la communauté Le Creusot-Montceau-les-Mines, 1995, p. 289.

<sup>4</sup> Cf. les travaux non publiés de Ian Petrie sur Batanagar.

• Page de gauche : Tomáš Baťa (1876-1932), fondateur de l'entreprise.

• Ci-dessus : atelier de construction des machines, 1924.



© Fondation Tomas Bata Zlin



**CHAUSSER LA PLANÈTE**

À 5 h 56 du matin, le 12 juillet 1932, l'avion de la compagnie Bata Schuh A.G., propriété du groupe, s'écrase au décollage dans le brouillard de Zlin, après avoir heurté une cheminée d'usine haute de 20 mètres. Tomáš Bat'a meurt sur le coup. Les obsèques rassemblent plus de 60 000 personnes. Un journaliste américain écrit : « *Le pays enterre aujourd'hui son héros. Chaque peuple possède le sien à un moment donné, que ce soit un roi, un chef militaire, un acteur ou un sportif ; celui-ci était un cordonnier.* » Son demi-frère, Jan Bat'a, lui succède et poursuit son objectif de chausser la planète.

À la date de l'accident, des usines sont en construction en Pologne, en Lettonie, en Roumanie ; celle de Moehlin en Suisse est sur le point d'ouvrir ; celle d'Hellocourt près de Metz en Moselle entre en production en 1934. Des usines en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas, en Yougoslavie, mais aussi au Brésil, au Kenya, au Canada et aux États-Unis, vont suivre dans la décennie. En Inde, « *Batanagar* » est installée près de Calcutta et compte dès la fin des années 1930 près de 7500 Batamen. Le modèle Bata s'adapte partout à la société d'accueil, créant par exemple en Inde des cantines pour végétariens et respectant le système des castes. En échange, les exigences envers les ouvriers sont aussi fortes qu'en Europe : « *Be courageous. The best in the world is not good enough for us. Loyalty gives us prosperity & happiness. Work is a moral necessity !* »<sup>4</sup>

Dès 1934, la firme dispose de 300 magasins en Amérique du Nord, d'un millier en Asie, de plus de 4000 en Europe, en comptant les quelque 250 succursales françaises. En 1938, le groupe emploie un peu plus de 65000 personnes à travers le monde, dont 36% hors de Tchécoslovaquie. Bata est-elle sur le point d'envahir le monde ?

• En haut : succursale Bata à Prague, 1919.

Page de droite :  
• En bas : usines Bata à Zlín, 1928.

**BATA, LA « DANGEREUSE PIEUVRE »**

L'installation de Bata dans un nouveau pays n'est pas sans poser problèmes aux autres acteurs du secteur qui décrivent le groupe comme une « *dangereuse pieuvre* ». Une véritable croisade anti-Bata s'organise en Europe de l'ouest. En France, le « *comité contre le gigantisme* » ou « *comité anti Bata* », regroupe un grand nombre de PME. Il faut dire qu'à l'exception des Chaussures André et de quelques autres moins connues aujourd'hui, les fabriques de chaussures françaises, petites, mal équipées et surtout pauvres en trésorerie, ne sont pas armées pour la concurrence : « *Cinq cents personnes, réunies au meeting organisé par les syndicats corporatifs des détaillants en chaussures, artisans, cordonniers, tanneurs, négociants et fabricants du département du Loiret : considérant que la France est envahie par la firme tchécoslovaque Bat'a qui tente de monopoliser l'industrie et le commerce de la chaussure ; considérant que l'apparition de cette firme sur notre territoire constitue un danger qui menace directement l'existence de plus d'un demi-million de Français, industriels, commerçants, artisans et ouvriers ; considérant que notre pays ne peut pas être le dernier refuge d'un trust international, et le champ d'expériences tentaculaires ; demandent instamment au parlement le vote immédiat du projet de loi Le Poullen ; espèrent que les pouvoirs publics entendront ce cri de détresse et leur accorderont la protection qu'ils réclament ; et affirment, une fois de plus, leur volonté de vivre.* »<sup>5</sup> En 1936, la loi Le Poullen, véritable loi « *anti Bata* » est adoptée, interdisant toute nouvelle création d'usines et de magasins de chaussures en France.

Le débat gagne les milieux organisateurs, tel l'ingénieur-conseil Hyacinthe Dubreuil qui voit dans le modèle Bata l'avenir de la Cité industrielle parfaite.<sup>6</sup> Certains décrivent le système comme

une copie du stakhanovisme soviétique ; d'autres, comme une voie « *heureuse* » vers le fascisme : « *Bata : la conscience d'entreprise au lieu de la conscience de classe.* »<sup>7</sup> Le débat touche également les architectes (Le Corbusier travaille un temps avec Jan Bat'a) mais aussi les écrivains : ainsi, pour Paul Claudel, Bata est une formidable « *coopérative* », tandis que pour Jean Giono, Bata c'est la « *modernité* », c'est-à-dire tout à la fois « *l'usine aliénante* » et la « *guerre* »<sup>8</sup>.

La guerre, 1939-1945. Elle place une bonne part des actifs européen du groupe sous le contrôle des nazis. Les dirigeants se réfugient d'abord en Angleterre, puis au Canada, à Toronto où ils installent définitivement le siège de leur firme, à partir duquel ils redéployent leurs activités. Rappelons aussi la guerre froide et le communisme qui, en Tchécoslovaquie, coupent Bata de ses racines, l'usine étant nationalisée. En 1989, Tomas Bata, fils du fondateur, profite de la « *révolution de velours* » pour revenir en Tchécoslovaquie et y réinvestir dans la production de chaussures. C'est sûr, depuis plus d'un siècle, « *Bata regarde les hommes marcher* »...

**Florent Le Bot**

Docteur en histoire, enseignant à l'ENS Cachan

**À lire :**

Alain Gatti, *Chausser les Hommes qui vont pieds nus. Bata-Hellocourt, 1931-2001. Enquête sur la mémoire industrielle et sociale*, Éd. Serpenoise, Metz, 2004.

Florent Le Bot, *La fabrique réactionnaire*, Presses de Sciences po, Paris, 2007.

Photographies reproduites avec l'autorisation de la Fondation Tomas Bata Zlin. Remerciements au directeur de la Fondation, Pavel Velev, et à l'archiviste Zdenek Pokluda.



**Le bureau-ascenseur de monsieur Bat'a**

L'immeuble 21, où se trouvaient les services administratifs de Bata, a été à son époque le deuxième plus haut bâtiment immobilier d'Europe – Tomáš Bat'a admirait New-York et recherchait tous les signes de la modernité. Dans ce gratte-ciel de 16 étages, typique de l'architecture fonctionnaliste, le bureau du directeur n'était autre qu'une vaste cabine d'ascenseur... Un ascenseur confortable six mètres sur six, aux murs de bois clair et au sol en lino, qui permettait au dirigeant de se déplacer entre les différents étages sans avoir à bouger de son siège. Il pouvait ainsi avoir l'œil sur tout et faire son apparition dans les différents services sans prévenir...

(Des photos de la maquette du « *bureau-ascenseur* » sont disponibles sur le blog de Christoph Wassmann : <http://www.an-architecture.com/2010/03/elevator-office.html> Une exposition consacrée à Zlin et à Bata a été organisée en 2009 par le musée d'architecture de l'Université de Munich en collaboration avec la Pinakothek der Moderne : <http://www.architekturmuseum.de/ausstellungen/detail.php?which=173>)



<sup>5</sup> Le moniteur de la cordonnerie, 29 fév. 1936, p. 75-76.

<sup>6</sup> H. Dubreuil, *L'exemple de Bat'a. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante*, Paris, 1936.

<sup>7</sup> Article d'un journal du parti populaire français de Jacques Doriot, *Le Libérateur du Sud-ouest*, 14 janvier 1937.

<sup>8</sup> P. Claudel, article du *Figaro*, 3 mars 1945. J. Giono, *Lettre aux paysans sur la pauvreté et la paix*, Paris, Grasset, 1938.

**S**aviez-vous que la Franche-Comté était la première région industrielle française ? Une particularité qui résulte en grande partie d'une culture technique et d'un travail du métal vieux de plusieurs siècles...

Formée de territoires extrêmement différents (le Jura, la Haute-Saône, le pays de Montbéliard, la région de Besançon...), la Franche-Comté possède une histoire industrielle passionnante. Une histoire que nous avons cherché à partager dans ce dossier à travers trois grands axes : le récit d'aventures entrepreneuriales édifiantes ; l'analyse de territoires industriels spécialisés ; le travail des archives. Le résultat n'est certainement pas un portrait fidèle de la région, ni un compte-rendu exhaustif de ce qui a fait et continue de faire l'économie de la Franche-Comté\*. C'est plutôt, nous l'avons voulu ainsi, un éclairage sur une histoire industrielle singulière, riche, vivante, étonnamment variée.

\*La bibliographie sélective et synthétique que nous proposons en fin de dossier permettra à ceux qui le désirent de creuser plus avant le sujet.

## Dossier

**L'INDUSTRIE  
FRANC-COMTOISE  
NE SE RENDRA PAS !**

Jean-Claude Daumas

La Franche-Comté,  
une histoire de spécialisation industrielle et de

# culture technique

**Pour ouvrir ce dossier, la rédaction d'Histoire d'Entreprises s'est entretenue avec Jean-Claude Daumas. Professeur d'histoire économique contemporaine à l'Université de Franche-Comté, auteur d'ouvrages sur l'histoire du patronat et des entreprises, il a également dirigé plusieurs travaux sur l'industrie franc-comtoise et jurassienne.**

**Au cours de cet entretien, Jean-Claude Daumas a déroulé pour nous l'histoire d'une région marquée par une très forte spécialisation industrielle et par la transmission d'une culture technique appuyée depuis plusieurs siècles sur le travail du fer. Culture dont découlent de nombreux secteurs d'activité prégnants dans la région, comme l'automobile ou l'horlogerie.**

**Jean-Claude Daumas a également brossé le portrait de dynasties patronales emblématiques, avant de revenir sur des événements marquants de l'histoire ouvrière, comme la grève de la Rhodia, l'affaire LIP ou encore l'importance du mouvement coopératif à Saint-Claude. Un panorama historique qui permet de saisir l'originalité de l'industrie franc-comtoise.**

**La Franche-Comté est formée de plusieurs territoires, tous très différents. Est-il pertinent de se proposer de faire l'histoire économique de cette région ?**

Effectivement, la Franche-Comté apparaît, au premier abord, comme une région sans réelle unité, constituée de territoires très différents, ayant chacun des trajectoires et des spécialisations industrielles particulières.

Au Nord-Est, dans le pays de Montbéliard, l'industrialisation a débuté par le textile et la petite métallurgie. C'est un secteur qui, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, a été dominé par un patronat protestant à la tête de grandes entreprises comme Japy et Peugeot. C'est aujourd'hui par excellence le territoire de l'automobile qui réunit PSA et ses sous-traitants.

Au Sud-Est, le Jura est le territoire de la petite entreprise et de l'atelier à domicile. De nos jours, cette région est encore le théâtre du développement de plusieurs « systèmes productifs localisés »<sup>1</sup> : la lunette à Morez et le jouet à Moirans-en-Montagne.

Le Territoire de Belfort, lui, a été détaché de l'Alsace au moment de l'annexion allemande. Il a donc accueilli les entreprises alsaciennes qui migraient vers la « France de l'intérieur », par patriotisme et pour ne pas perdre le marché français. Cela fut le cas notamment de la Société Alsacienne de Constructions Mécaniques (la SACM) qui s'est installée à Belfort en 1871 et qui a fusionné en 1928 avec Thomson pour former Alstom



Un Système Productif Localisé (SPL) se caractérise par une spécialisation du territoire dans la fabrication d'un produit spécifique, exigeant la mise en œuvre de savoir-faire accumulés localement, l'agglomération de PME spécialisées, une division du travail très poussée entre les entreprises, une combinaison de concurrence et de coopération ainsi qu'un fort sentiment d'appartenance à la communauté locale. Dans tous les cas, un SPL est toujours le résultat d'une alchimie particulière entre des facteurs économiques, sociaux, culturels, institutionnels et politiques, liés à un territoire spécifique.

<sup>2</sup> Voir l'article de Robert Belot et Pierre Lamard page 36.

<sup>3</sup> Voir l'ouvrage de Jean-Marc Olivier, *Des clous, des horloges et des lunettes*, CTHS, 2004.

(aujourd'hui Alstom)<sup>2</sup>. C'est aujourd'hui le domaine des moteurs et des turbines.

Quant à la Haute-Saône, où l'industrie est relativement dispersée, elle a également une forte tradition de travail des métaux, à tel point que, aujourd'hui, avec 1900 établissements, ce secteur regroupe 38 % de l'emploi industriel du département.

Le dernier territoire industriel de la région est celui de l'horlogerie, réparti entre le Haut Doubs, autour de Morteau, et Besançon, devenue à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle la capitale française de l'horlogerie. Cette industrie s'est caractérisée, jusque dans les années 70, par une juxtaposition de différentes formes de travail : petits ateliers, travail en chambre, manufactures intégrées. Longtemps dominée par de grandes entreprises comme la Rhodiacéta ou les Compteurs Schlumberger qui ont fermé leurs portes dans les années 80, l'activité bisontine est désormais structurée par un tissu de PME spécialisées dans les micro-techniques.

### Peut-on tout de même trouver une caractéristique commune à ces territoires ?

Oui ! Leur point commun, c'est une spécialisation industrielle extrêmement poussée. Cette spécialisation ancienne s'est encore renforcée au cours des dernières années : aujourd'hui, environ 22 % de la population active de Franche-Comté est employée dans l'industrie, ce qui en fait la première région industrielle française devant l'Alsace, la Haute Normandie et les pays de Loire. Notons cependant que la surreprésentation de l'industrie dans la région n'est pas seulement un héritage, elle résulte à la fois de la présence historique d'un grand constructeur automobile, Peugeot, et de la faiblesse du secteur des services, tant en termes d'emploi que de valeur ajoutée. Par ailleurs, sous une grande diversité industrielle se retrouve une matrice commune : le travail du fer. C'est en effet dans ce secteur que va se développer cette fameuse excellence technique dont on parle tant pour la Franche-Comté, et qui, par divers cheminements, sera mobilisée dans d'autres secteurs industriels de la région. Il y a donc une vraie pertinence à choisir de consacrer un dossier à la Franche-Comté !

### Quelles sont les caractéristiques générales du processus d'industrialisation en Franche-Comté ?

On peut mettre en avant deux caractéristiques à l'œuvre dès le XIX<sup>e</sup> siècle : des spécialisations locales fortes et la prédominance de la pluri-activité.

J'en ai parlé en évoquant le Jura, il existe en Franche-Comté, dès le début du XIX<sup>e</sup> siècle, des « systèmes productifs localisés » : Montécheroux, capitale de la pince d'horlogerie ; Saint-Claude, qui a travaillé successivement la tournerie (les objets en bois), la pipe et le diamant ; Oyonnax, qui a fabriqué des peignes, d'abord avec du bois, puis avec de la corne, enfin avec du celluloïd ; Moirans, spécialisée dans les jouets en bois ; Morez, qui est passé de la clouterie à l'horlogerie puis à la lunetterie. Toutes ces localités, qui sont plutôt des gros bourgs que des villes, sont fortement marquées par la pluri-activité. On a affaire à des

gens mi-paysans mi-ouvriers qui travaillent principalement à domicile. Ce système, qu'on appelle l'établissage (voir encadré), est motivé notamment par la géographie et le climat (on est dans une région de montagne très froide en hiver, coupée du monde plusieurs mois dans l'année), mais aussi par la démographie : si on prend le cas le mieux connu, celui de Morez<sup>3</sup>, les petits propriétaires se tournent vers le travail industriel et la pluri-activité pour lutter contre la surcharge démographique du village. Certes, on assiste à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à un processus de rationalisation et de mécanisation, mais il n'y a pas de véritables usines, donc pas de déracinement, ce qui explique l'expression de « révolution douce » employée par Jean-Marc Olivier. Sur la soixantaine de lunetiers à l'époque, on compte peu de sociétés importantes.

Il y a une concentration du capital mais pas de concentration du travail. La production reste dispersée en beaucoup d'ateliers.

## Le système de l'établissage

L'établissage consiste en une décomposition du travail en un grand nombre d'opérations (18 dans l'horlogerie), chacune étant réalisée par un ouvrier différent qui travaille à domicile, seul ou avec un aide familial. L'établisseur achète la matière première, la distribue aux ouvriers et assure la commercialisation – parfois très loin, jusqu'aux États-Unis ou au Mexique pour les Moréziens ! L'efficacité du système et sa longévité sont notamment dues à une main-d'œuvre bon marché : au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, un ouvrier horloger gagne à Besançon 1,25 francs par jour, contre 4,50 à Paris. Cet écart de rémunération justifie le développement de ce travail à domicile mi-ouvrier mi-paysan : on compte 4000 ouvriers horlogers en 1852 !

### Finalement, l'industrie franc-comtoise est irriguée par une culture technique à la fois spécialisée (le métal) et applicable à toutes sortes de production ?

Dans son livre *L'heure qu'il est. Les horloges, la mesure du temps et la formation du monde moderne* (1987), l'historien américain David Landes évoque une « culture de l'ingéniosité touche-à-tout » à propos du milieu où s'est développée l'horlogerie. Je

trouve l'expression assez juste ; elle vaut pour tout l'arc jurassien, c'est-à-dire les deux côtés de la frontière franco-suisse. Il y a en effet un socle technique commun : le travail du fer, complétement de celui du bois, qui s'est répandu dès le XVIII<sup>e</sup> siècle parmi les populations instruites (qu'il s'agisse de celles de la montagne jurassienne ou de celles acquises au protestantisme autour de Montbéliard). La clouterie est au point de départ du développement d'activités plus complexes : c'est en effet par un jeu de filiations et de ruptures que les savoir-faire maîtrisés dans la petite métallurgie ont été réinvestis dans d'autres activités – horlogerie, machine-outil, bicyclette,



automobile, microtechniques. Les échanges avec les espaces voisins, la Suisse bien sûr, mais aussi la Savoie et l'Alsace, ont joué un rôle important dans la diffusion, l'adaptation et l'enrichissement de cette culture technique et favorisé l'innovation. Prenons l'exemple de Montécheroux, dans le pays de Montbéliard : au départ, il s'agit d'un gros village qui s'est spécialisé dans la clouterie et la quincaillerie, un travail du métal assez peu qualifié. Puis, au début du XIX<sup>e</sup> siècle, un Suisse de confession protestante, venant du Locle, introduit la technique de fabrication de la pince d'horlogerie. Il est immédiatement imité car il n'y a pas de difficultés majeures à fabriquer ce type d'outils. Dans ce cas-là, comme dans bien d'autres, le savoir-faire est transmis localement et s'acquiert par l'apprentissage – il n'y a pas d'école. À Montécheroux comme à Morez, les fabricants de pinces sont du reste des agriculteurs pluri-actifs : la population ayant augmenté plus vite que les ressources, ils se tournent vers le travail artisanal – comme à Morez dont nous avons parlé. Pendant la première moitié du XIX<sup>e</sup>, le travail se fait principalement à domicile, et c'est seulement à partir du milieu du siècle qu'on voit apparaître une dissociation entre fabricants et ouvriers paysans. On assiste ensuite à un processus de concentration qui aboutit à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à la construction des premières usines : il n'y en aura jamais plus de trois. Parallèlement, les fabrications évoluent : au départ, les ouvriers de Montécheroux fabriquent tous les outils servant à fabriquer les montres, dont la fameuse pince ; puis, face à la concurrence des entreprises allemandes, ils se spécialisent sur la pince dont ils produisent différents modèles, à destination des horlogers, des cordonniers ou des lunetiers. À Montécheroux, à Morez, à Besançon, ailleurs aussi, l'émigration suisse a joué un rôle essentiel. Mais il faut souligner que le flux qui, au XIX<sup>e</sup> siècle, allait de la Suisse vers la France, s'est inversé au XX<sup>e</sup> siècle, notamment avec le développement des migrations quotidiennes du travail chez les frontaliers, qui ont pris beaucoup d'ampleur depuis les années soixante.

## Japy

Les Japy sont des luthériens qui s'installent à Beaucourt à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle. Fondée en 1777 par Frédéric Japy, l'entreprise se spécialise dans la fabrication d'ébauches de montres. La production progresse très vite grâce à la mécanisation des principales opérations. Japy a en effet racheté à Jean-Jacques Jeanneret Gris, chez qui il a fait son apprentissage en Suisse, les brevets de machines-outils permettant d'industrialiser la fabrication d'ébauches. L'acquisition de ce matériel propulse Frédéric Japy en capitaine d'industrie et son entreprise devient le bastion du développement industriel du Pays de Montbéliard. Au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, celle-ci se diversifie dans des domaines très variés touchant toujours au travail du métal : quincaillerie, visserie, serrurerie, pompes, machines agricoles, réveils, moteurs électriques, machine à écrire... Sous le Second Empire, l'entreprise prospère et compte à peu près 5000 ouvriers. Au début de la Première Guerre mondiale, elle en emploie près de 9000 et réalise un chiffre d'affaire de 24 millions de francs, ce qui est considérable. L'entreprise souffre cependant de la grande dispersion de ses fabrications. Fortement touchée par la crise des années 30, elle entame un long déclin et voit progressivement ses activités se réduire comme peau de chagrin. Un facteur interne accélère encore le processus : les querelles intestines des actionnaires familiaux. La tradition chez les Japy veut en effet que les différentes branches de la famille soient représentées au conseil de direction. Bien sûr, les difficultés que rencontre l'entreprise aiguisent les désaccords entre les membres de la famille. En 1934, tous les administrateurs familiaux démissionnent et nomment un manager extérieur à la famille. En réalité, il est déjà trop tard. L'entreprise est progressivement démantelée et les différentes branches de la marque sont vendues.

(Voir aussi l'article de Gersende Piernas page 78, l'article d'Hélène Géli sur Cristel, page 40 et l'article de Claire Moyrand sur LISI page 42).

Au XIX<sup>e</sup> siècle, dans l'horlogerie, il y avait un véritable bassin transfrontalier pour le recrutement de la main-d'œuvre, les ouvriers se déplaçant en fonction des relations de dépendance et de concurrence existant entre des centres horlogers aux spécialisations différentes. À Besançon, la colonie suisse (8,4% de la population en l'an IV) a maintenu, au moins jusque dans les années 1860, une forte conscience de son identité, celle-ci étant fondée à la fois sur des relations de parenté et de mariage nombreuses, sur un même métier, celui d'horloger (même si en fait il se décomposait en diverses spécialités), sur l'appartenance à la confession réformée et sur une sensibilité politique libérale.

**L'horlogerie, qui a été un des fers de lance de l'industrie comtoise, est-elle le produit de cette « émigration du travail » ?**

Elle doit en effet son démarrage à une impulsion extérieure. L'apparition de l'horlogerie dans la région remonte à 1793, année où arrive une colonie helvétique de près de 80 horlogers, guidée par Laurent Mégevand, qui fuit la Suisse pour avoir soutenu la Révolution française et exprimé des sympathies jacobines. Installé à Besançon, Mégevand crée, avec l'aide de certains membres de l'Assemblée Constituante, la Manufacture d'Horlogerie Française, qui est en réalité une manufacture « dispersée » puisque tous ses ouvriers travaillent à domicile. Son affaire est un désastre financier, il fait rapidement faillite et finit totalement ruiné à peine cinq ans plus tard. Mais l'industrie horlogère de Besançon et du Doubs est alors solidement amorcée, de même que l'organisation de la production. La partie « noble » du travail est effectuée en ville ; les pièces détachées

**Peugeot**

Les Peugeot, luthériens comme les Japy, s'installent en tant que meuniers à Montbéliard. En 1810, la famille fonde la société « Peugeot Frères », qui se spécialise dans le travail du textile et de la métallurgie. La croissance de l'entreprise tient à l'abondance d'une énergie bon marché (la région est riche en cours d'eau) et à une main-d'œuvre protestante éduquée. Au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, l'entreprise abandonne peu à peu ses activités textiles pour se consacrer au travail du métal, tout en diversifiant ses produits : lames de scies, baleines de parapluies, montures d'acier pour les crinolines, moulin à café et à poivre... Dans les années 1890, un conflit éclate entre Eugène Peugeot, qui est en quelque sorte le gardien du temple, et son cousin Armand, qui est attiré par les deux produits avant-gardistes de l'époque: la bicyclette et l'automobile. Les désaccords sont tels qu'ils optent pour une scission des activités : Eugène prend la tête de « Fils de Peugeot Frères » et Armand fonde la « Société Anonyme des Automobiles Peugeot ». La réunification des deux sociétés, réalisée en 1910 par Robert Peugeot, fils d'Eugène, deviendra rapidement une évidence tant les activités automobiles se développent, jusqu'à devenir le cœur de l'entreprise.

Au contraire des Japy, les Peugeot parviennent à gérer les problèmes de succession : en scindant les sociétés, comme cela fut le cas dans les années 1880, ou encore en nommant un manager extérieur à la famille, comme cela a été le cas à partir des années 1960.

*(Voir aussi l'article d'Ines de Giuli sur la valorisation du patrimoine chez Peugeot, page 72).*

sont fabriquées dans les campagnes. Quant aux ébauches, un point crucial pour l'horlogerie, elles proviennent de Beaucourt (dans le pays de Montbéliard) ou de Suisse. Cette dépendance à l'égard de la Suisse est un point qu'il faut souligner, car c'est un phénomène durable qui explique en partie l'incapacité de l'industrie bisontine à se moderniser dans les années 70. Mais revenons au XIX<sup>e</sup> siècle. À cette époque, Besançon travaille essentiellement pour le marché national. En 1889, la ville contrôle 89% de la production française ! Le système en place repose toujours sur l'établissement, avec toutefois une particularité : la création de « manufactures », c'est-à-dire d'entreprises qui contrôlent la totalité des opérations de fabrication et de vente et qui réalisent leurs propres ébauches. En réalité, elles sont peu nombreuses. C'est le cas, par exemple, de la Société anonyme d'horlogerie et, plus tard, de Lip – qui à l'époque s'appelle Lipman.

**Pourquoi cette industrie sombre-t-elle dans les années 70 ?**

L'industrie horlogère subit peu de transformations entre la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et la Seconde Guerre mondiale. La rupture se produit dans les années 60. Deux chocs surviennent alors : un choc technologique, avec l'introduction de la montre à quartz (alors que Besançon travaille la montre mécanique) ; et un choc commercial, avec l'arrivée sur le marché de nouveaux producteurs asiatiques, qui fabriquent évidemment beaucoup moins cher. La filière, fragilisée, est aussi désorganisée par l'émergence de conflits entre les entreprises au sujet des délais de livraison, de la qualité des produits ou des gammes de fabrication. Pour relancer ce secteur mal en point, le gouvernement exige l'intervention de grandes entreprises. Or il n'existe aucune grande entreprise dans le monde de l'horlogerie. L'État fait donc appel à deux grandes firmes extérieures au secteur : Thomson (spécialisée dans la fabrication de matériel électronique et audiovisuel),

puis Matra (alors spécialisée dans l'aéronautique, l'armement, l'automobile et la plasturgie), et leur demande de créer des « départements » horlogers en leur sein<sup>4</sup>. Mais pour ces entreprises, l'horlogerie est une activité complètement annexe. Et leur intrusion dans le réseau de PME bisontines<sup>5</sup> a un effet déstabilisateur. Parallèlement, les capitaux suisses, déjà présents dans de nombreuses entreprises, renforcent leur main-mise sur le secteur. Tous ces éléments empêchent à l'évidence une réaction collective de la part de la filière – comme cela s'est fait en Suisse à la même époque.

Conséquences : une saignée brutale. Entre 1975 et 1990, l'industrie horlogère franc-comtoise perd plus de la moitié de ses effectifs. Certaines entreprises parviennent à s'en sortir en conservant des marchés de niche comme l'habillement. Mais la plupart doivent se reconverter et se tournent vers les microtechniques.

**Les microtechniques sont alors devenues la nouvelle spécialité industrielle de la Franche-Comté**

Dans la région, le développement des microtechniques est le résultat d'une initiative de l'appareil scolaire : en pleine crise de l'horlogerie, alors qu'il faut trouver de nouveaux débouchés professionnels, un lycée professionnel crée un diplôme de microtechnique (en fait de micromécanique). Très rapidement, les institutions régionales soutiennent le développement de ce secteur d'activité afin de préserver le tissu de PME et de sauvegarder l'emploi. Aujourd'hui, avec un peu de recul, on peut dire que la reconversion a été réussie. Dans le domaine de la micro-mécanique (découpage, moulage, traitement de surface...), les entreprises se sont appuyées sur des savoir-faire anciens. En revanche, le mixage des technologies de la mécanique et de l'électronique a été beaucoup plus difficile, et il a fallu du temps pour passer de pièces à fonction simple aux composants miniaturisés de haute précision à fonctions multiples. Soutenu par les structures de recherche existantes et par une filière de formation complète (du CAP à l'ingénieur), le développement de ce secteur pâtit cependant de l'absence de grands donneurs d'ordre. Aujourd'hui, les microtechniques représentent environ 400 entreprises et 14000 salariés, l'essentiel étant d'ailleurs localisé à Besançon<sup>6</sup>. La plupart des entreprises du secteur sont de petite taille, la plus importante étant Bourgeois Découpage, fondée en 1929, qui compte aujourd'hui 600 salariés.

**Vous avez parlé d'un tissu de PME pour l'industrie horlogère. Est-ce le profil-type des entreprises de la région ?**

En fait, le tissu industriel régional est formé d'un grand nombre de PME et d'une poignée de grands établissements internationaux. En 2005, seuls 12 établissements comptaient plus de 500 salariés, la plupart étant d'ailleurs concentrés dans le nord de la région – à Montbéliard (Peugeot Automobiles, Faurécia, Peugeot Motocycles), Vesoul (Peugeot) et Belfort (Alstom). Mais, historiquement, les entreprises francs-comtoises sont

**Au XIX<sup>e</sup> siècle, Besançon travaille essentiellement pour le marché national. En 1889, la ville contrôle 89% de la production française d'horlogerie !**

<sup>4</sup> Création du pôle Matra Horlogerie avec Thomson en 1982.

<sup>5</sup> Peu d'entreprises atteignent les 500 salariés, et c'est toujours le cas aujourd'hui.

<sup>6</sup> Voir l'article de Sophie Carel page 68.



© Veronique Widrene

incroyablement diverses, tant par leurs structures que par leurs trajectoires. Revenons au XIX<sup>e</sup> siècle. Celles qui travaillent la pince, à Montécheroux, sont des entreprises fragiles qui atteignent rarement la troisième génération. Dans les secteurs de la lunette comme Morez, des entreprises familiales se créent qui sont parfois à l'origine de « mini-dynasties », mais leur poids économique reste faible.

Dans le secteur de l'horlogerie, deux entreprises se détachent du lot, en raison de leur histoire : Bourgeois et Lip. Les Lip sont une famille d'horlogers juifs, d'origine alsacienne, qui s'installe à Besançon à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. L'entreprise, dirigée par Emmanuel Lipman, passe ensuite dans les mains de son fils Camille, puis de ses petits-fils Lionel et Frédéric. Elle demeure emblématique non seulement par sa fin (la fameuse « affaire Lip » de 1973), mais d'abord et surtout parce qu'elle a été l'une des seules grandes manufactures intégrées de Besançon et a incarné le rayonnement de l'horlogerie française (voir encadré ci-contre et page 35). Quant aux Bourgeois, eux, ils s'établissent comme paysans sur le plateau de Maiche en 1775, puis, dans les années 1840, se tournent vers la fabrication de boîtes de montres – dans un premier temps à domicile dans leur ferme-atelier, avant de franchir un cap « industriel » dans les années 1860-1870. Aujourd'hui, c'est une entreprise toujours familiale, de petite taille, qui a reçu le label de « patrimoine vivant », et qui est spécialisée dans trois domaines : les montres sans bracelet, la bijouterie et la galvanoplastie des surfaces en métaux précieux. Enfin, dans le nord de la Franche-Comté, on trouve quelques grandes dynasties qui sont à la tête de grandes entreprises : en premier lieu les Japy et les Peugeot, de confession protestante (voir encadrés pages 29 et 30), et les Viellard-Migeon, ces derniers appartenant aujourd'hui au club très fermé des Hénokiens<sup>7</sup> (voir encadré page 31).

<sup>7</sup> L'association des Hénokiens rassemble des entreprises qui ont toutes au moins 200 ans d'existence, qui sont dirigées par un des descendants du fondateur, dont la majorité du capital est encore détenue par la famille d'origine et qui sont en bonne santé financière.



© Véronique Véronne

## Lip

Dans une ville où domine l'établissement, l'originalité d'Emmanuel Lipman, fondateur de l'entreprise, est de passer d'un petit atelier à une grande manufacture, où il contrôle à la fois la fabrication de ses ébauches, la production, la vente, mais aussi, et c'est assez remarquable dans ce milieu, la stratégie de la marque. En 1930, Lip est le premier fabricant français de montres avec 350 salariés. Emmanuel Lipman cède ensuite la place à son fils Camille, qui associe rapidement ses deux fils : Lionel, chargé de la direction financière, et Frédéric, qu'on appelle Fred, chargé de la direction technique. Dans les années 30, Lip surmonte la crise grâce à de grosses commandes militaires d'armement et à la négociation d'un énorme marché avec l'URSS. La guerre est évidemment une période difficile. L'usine de Besançon est aryaniée en 1941 ; Camille et sa femme meurent déportés dans les camps ; le reste de la famille réussit à fuir. Fred Lip, lui, entre dans la Résistance. Au sortir de la guerre, il libère l'usine et en devient le « vrai » patron. À ce moment-là, la famille Lipman concentre toujours plus de 80 % du capital.

Les années 50 sont des années de grande prospérité. Les commandes d'armement continuent d'affluer – c'est la période des guerres coloniales. Le bureau d'études fait travailler 250 personnes, avec succès : Lip fabrique la première montre électro-mécanique en 1952. La belle croissance de l'entreprise (elle est à l'époque le 7<sup>e</sup> horloger mondial !) permet à son dirigeant de mettre en place une politique sociale très généreuse.

Mais dès le milieu des années 1960, la situation se dégrade. Les ventes baissent, la production n'est plus rentable : l'entreprise fabrique un très grand nombre de modèles, les séries sont trop courtes, et les fabrications d'armement qui rapportaient beaucoup sont abandonnées. De plus, la nouvelle usine construite dans le quartier de Palente en 1962 est surdimensionnée. Manquant d'argent, Fred Lip négocie la vente d'une partie de ses actions au groupe suisse Ébauches S.A. Les ventes continuent de baisser alors que Fred Lip continue à pratiquer une politique sociale dispendieuse. En 1971, Ébauches S.A. obtient sa démission. Mais c'est trop tard : en 1973, l'entreprise est mise en liquidation. C'est la fin d'une aventure familiale de trois générations. Et le début de « l'affaire Lip » (voir encadré page 31)...

Dans la tradition locale, Fred Lip passe pour avoir été un patron anticonformiste et visionnaire, réputation que les relations exécrables qu'il entretenait avec la profession ont d'ailleurs contribué à alimenter. En réalité, s'il a toujours eu une politique sociale avancée [réduction du temps de travail, crèche d'usine, formation continue, transport gratuit, salaires élevés] et s'il a eu sur le plan commercial des idées originales, notamment en matière de publicité (comme les fameux cars Lip qui sillonnaient la France), il a en revanche multiplié les erreurs de gestion et n'a pas perçu l'importance de la montre à quartz. En définitive, l'échec de Lip est moins celui de « l'enfant terrible du patronat » que d'une manufacture qui a cessé d'être compétitive.

## Les patrons de Franche-Comté sont-ils paternalistes ? Y a-t-il un paternalisme spécifique à la région ?

On peut dire que les « grands patrons » protestants du Nord de la Franche-Comté développent très tôt des politiques paternalistes. Il faut sans doute ici faire une distinction entre différents types de paternalisme marqués par des inspirations idéologiques diverses. D'un côté, il y a un paternalisme catholique, autoritaire et conservateur, qui ne dissocie pas restauration religieuse et action sociale, et qui ne laisse guère de liberté (notamment de conscience) à l'ouvrier. De l'autre, une forme de paternalisme qui rassemble des laïcs socialistes (Godin et son familistère à Giuse), des républicains libéraux, des juifs, qui, par conviction philosophique et pragmatisme, considèrent que les patrons ont une responsabilité sociale mais que l'ouvrier ne doit pas être prisonnier de son patron. Enfin, des patrons protestants qui sont convaincus que le progrès social n'est pas incompatible avec l'industrialisation (en Alsace, ils sont à l'origine de la législation sur le travail des enfants) et qui, à côté des œuvres sociales traditionnelles (sociétés de secours mutuel, coopératives d'achat, logements, lieux de culte), mettent l'accent sur l'école et la formation du personnel. C'est dans cette lignée que se situent les Peugeot et les Japy. Ils accordent une importance majeure à l'instruction, fondamentale pour éduquer et moraliser une main-d'œuvre dont ils se sentent responsables. L'enseignement, en particulier la formation technique dispensée aux ouvriers, aux contremaîtres puis aux cadres, assure la transmission des savoir-faire et le renouvellement de la force de travail.

## Qu'en est-il des organisations patronales ?

On trouve en Franche-Comté les mêmes organisations que partout ailleurs. L'UIMM<sup>8</sup> est bien sûr particulièrement présente puisque ces entreprises dépendent pour beaucoup de la métallurgie, que ce soit les PME de l'horlogerie ou les « grands » du Nord, comme la SACM (ancêtre d'Alstom), Peugeot ou Japy. Il existe aussi des organisations plus spécifiques, telle la Chambre syndicale de l'industrie du Haut-Rhin et des régions limitrophes. Le nom est trompeur car en réalité il s'agit bien de la Franche-Comté... Ce groupement, créé à l'issue de la Première Guerre mondiale, est une initiative des dirigeants de la SACM

## La grève de 1967 à la Rhodiacéta

L'histoire de la Rhodiacéta débute en 1892, lorsque le vicomte de Chardonnay, inventeur de la soie artificielle, décide de se lancer dans la production industrielle de ce nouveau textile. Mais suite à des querelles avec ses actionnaires, le vicomte se sépare assez rapidement de son usine et celle-ci change plusieurs fois de main avant de finir dans le giron de Rhône-Poulenc au cours des années 60. Elle compte alors 3 000 ouvriers qui travaillent dans des conditions très difficiles, en quatre huit, dans une humidité constante et étouffante. Les conflits du travail sont fréquents ; des grèves éclatent en 1964 et 1966.

Le 25 février 1967, une nouvelle grève est déclenchée pour protester contre des mesures de chômage partiel. L'usine est occupée et devient très rapidement un lieu d'échange culturel : on vient donner des conférences, des spectacles... Colette Magny va même

et de Japy, destinée à répondre à deux enjeux : mettre fin aux grèves qui éclatent dans la région et réintégrer l'Alsace. Le groupement réunit 29 grandes entreprises installées plutôt dans le nord de la région, à Montbéliard, en Haute-Saône et dans le Territoire de Belfort. Ses effectifs augmentent rapidement pour atteindre 60 membres en 1921 – année où il change de nom pour devenir « l'Association Industrielle de Belfort et des régions limitrophes » – et 221 en 1953, année de son apogée. Cette association, extrêmement puissante car contrôlée par les très grandes entreprises du secteur, agit dans les domaines du chômage, de la santé, du logement des ouvriers – c'est-à-dire des œuvres sociales « classiques » – mais aussi, et c'est plus original, elle veut influencer sur l'organisation économique du territoire et la formation professionnelle. L'association soutient ainsi la création de cours professionnels pour les ouvriers qualifiés. Et pendant les Trente Glorieuses, précisément en 1962, elle participe à la création d'une école d'ingénieurs, qui deviendra, après des regroupements avec d'autres institutions, l'Université technologique de Belfort Montbéliard (UTBM).

Les organisations patronales francs-comtoises se distinguent donc par quatre traits majeurs : un enracinement territorial manifeste (le nord de la Franche-Comté) ; une forte discipline collective qui se donne à voir notamment lors des grèves ; un intérêt constant pour les questions de formation ; enfin, un lien étroit maintenu avec les élites politiques locales, dans un souci de défense de l'intérêt du territoire.

## Si l'on passe du côté des mouvements ouvriers, que peut-on dire de la Franche-Comté ?

L'exemple de Besançon est assez emblématique. Le mouvement ouvrier bisontin est, comme à l'échelon national, divisé entre la CGT et la CFDT, mais ici la CFDT domine largement. On est en effet sur une terre catholique, où la gauche révolutionnaire a toujours été très minoritaire. Et la prépondérance de la CFDT n'a pas été sans influence sur les deux conflits majeurs de la période : la Rhodia en 1967 et Lip en 1973 (voir encadré ci-dessous et page 35).

écrire une chanson ! Ici, on constate deux éléments nouveaux par rapport aux conflits précédents : la mise en place d'un comité de solidarité universitaire composé d'étudiants et d'enseignants, et l'importance que prend la Jeunesse Communiste Révolutionnaire (JCR).

Après cinq semaines, la grève s'achève sur un accord négocié à Paris par la CGT qui ne fait pas l'unanimité. Alors que les ouvriers ont fait grève contre le chômage, la direction leur propose des augmentations de salaire. Les dissensions persistent entre les salariés, entre les syndiqués eux-mêmes, et au sein de la section CFDT, taxée de jusqu'au-boutiste parce qu'elle veut continuer la grève sur des revendications qualitatives. En 1968, la Rhodia sera la première usine bisontine à se mettre en grève.

(Voir l'article d'Arnaud Lambert sur les Groupes Medvedkine page 82)

<sup>8</sup> L'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie) est une fédération patronale française regroupant les principales entreprises françaises dans le domaine de la métallurgie.

**Les grands patrons protestants, convaincus que le progrès social n'est pas incompatible avec l'industrialisation, mettent l'accent sur l'école et la formation du personnel.**

On trouve aussi dans la région des syndicats beaucoup plus spécialisés et qui ont pu être extrêmement puissants. C'est le cas de la Chambre syndicale des ouvriers diamantaires de Saint-Claude<sup>9</sup>. Sa singularité est de chercher à réguler le marché du travail (salaires, durée du travail, formation, etc.) et de donner une dimension internationale à son action. Membre depuis sa création en 1905 de l'Alliance universelle des ouvriers diamantaires (AUOD), qui réunit des syndicats des Pays-Bas, de Suisse, du Royaume-Uni, de France, d'Allemagne et des États-Unis, elle s'efforce de réduire la concurrence entre les ouvriers diamantaires à l'échelle internationale et d'améliorer leur condition en participant à tous les combats de l'AUDOD : unification des tarifs, journée de huit heures, semaine de congés, contrôle de l'apprentissage et réduction de la production en période de crise (dans les années 30). Le syndicalisme du Jura entretient quant à lui des liens très étroits avec la Suisse, et il existe de nombreux débats entre les ouvriers francs-comtois et les anarchistes qui se trouvent de l'autre côté de la frontière.

### Bien avant les coopératives lancées par des anciens de Lip, la Franche-Comté n'a-t-elle pas été une terre de coopératives ouvrières ?

Il faut bien distinguer les fruitières – des coopératives fromagères où les paysans mettent en commun leur lait pour fabriquer un fromage à pâte dure, le Comté<sup>10</sup>, ou vinicoles (Arbois) – des coopératives ouvrières – de consommation ou de production – qui se forment à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Il n'y a ni filiation ni influence réciproque. Concernant les coopératives ouvrières, la Franche-Comté tient en effet une place importante en raison de ce qu'on a appelé « l'école de Saint-Claude ». Rappelons brièvement le contexte : dans le bouillonnement idéologique qui agite le mouvement ouvrier à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, on discute de la question de savoir comment améliorer le sort des ouvriers tout en préparant leur émancipation finale. La coopérative paraît un bon moyen d'y répondre : elle permet de lutter contre la vie chère tout en éduquant le prolétariat. Plusieurs exemples jouent un rôle stimulant, en particulier la Maison du Peuple de Gand, ou encore la Bellevilloise en France.

En Franche-Comté, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la ville de Saint-Claude voit naître une forme spécifique de coopération, désignée sous le nom d' « école de Saint-Claude ». Inspirée des principes théoriques à Lyon en 1834 par Michel-Marie Derrion (créateur d'épicerie coopératives), cette « école » interdit tout partage des bénéfices et préconise de les réinvestir dans le fonctionnement et le développement de la coopérative. À l'inverse, « l'école de Nîmes », représentée par l'économiste Charles Gide, prône la distribution des bénéfices aux sociétaires. Partout en France, syndicalistes, socialistes et coopérateurs débattent des mérites des deux écoles, mais le modèle de Saint-Claude suscitera peu d'émules. En fait, l'école de Saint-Claude se développe principalement grâce à un personnage local très charismatique, Henri Ponnard, qui rédige en 1899 les statuts d'une Maison du peuple<sup>11</sup>. Il s'agit pour lui de créer un véritable « monde ouvrier » prenant en charge tous les aspects de la vie. Une coopérative de consommation (déjà créée en 1881 sous le nom La Fraternelle), un café, un restaurant, une imprimerie, une bibliothèque, ou encore un théâtre entourent peu à peu la Maison du Peuple qui est à la fois un centre d'activité sociale (caisse de secours, etc.), un lieu de réunion pour les syndicats, et le siège du journal *Le Jura socialiste*. Parallèlement à cette Maison du Peuple, des coopératives de production voient le jour à Saint-Claude, notamment dans le secteur du diamant : l'Adamas en 1892 et Le Diamant en 1897<sup>12</sup>.

### Reste-t-il aujourd'hui des traces de ces « histoires industrielles » ?

Une partie des industries de la Franche-Comté recouvraient des activités où le savoir-faire technique comptait beaucoup. Cela explique sans doute l'origine du Musée des techniques et cultures comtoises, qui est un réseau thématique et régional unique en France, composé d'une douzaine de musées<sup>13</sup>. Son objectif est de conserver, de faire connaître le patrimoine, les savoir-faire, et les gestes techniques auprès du public. C'est d'autant plus remarquable que certains lieux sont encore en activité, comme à la Cristallerie de la Rochère, reconnue « patrimoine vivant », où l'on produit à la fois du verre soufflé à la bouche et du verre mécanique.

## L'affaire Lip, un rêve d'autogestion

La grève éclate chez Lip le 12 juin 1973 suite à l'annonce de la liquidation de l'entreprise. Comme à la Rhodia, l'usine est occupée et le mouvement est relayé à l'extérieur par une solidarité très forte (ainsi la fameuse « marche des 100 000 » au mois de septembre). Le 18 juin, l'assemblée générale des grévistes décide de remettre en route la production, avec le slogan devenu célèbre : « c'est possible, on fabrique, on vend, on se paie ». En réalité, ce sont les stocks qui sont vendus.

Cette grève, qui rythme la vie de Besançon pendant une bonne année, est marquée par l'influence de la CFDT (via son responsable chez Lip, Charles Piaget) et par la présence de militants maoïstes. Un premier accord est signé en janvier 1974 (les « accords de Dôle »), qui propose la reprise de Lip par la Compagnie

européenne d'horlogerie dirigée par Claude Neuschwander. Cet accord, mis en place sous l'égide de Michel Rocard et de plusieurs patrons de gauche rassemblés autour d'Antoine Riboud (Danone), stipule que 850 ouvriers doivent être réembauchés. La fin de la grève est votée. Hélas, la reprise est un échec complet : en avril 1976, la Compagnie européenne d'horlogerie dépose le bilan. Le 5 mai, les Lip entament une nouvelle occupation de l'usine et relancent – véritablement cette fois-ci – la production de montres. Face à l'absence de repreneurs, l'entreprise est définitivement liquidée le 12 septembre 1977. Le 28 novembre, six coopératives sont créées par d'anciens salariés. Elles fermeront leurs portes les unes après les autres au bout de quelques années.

On a voulu voir dans la saline d'Arc-et-Senans un lieu d'utopie alors que cette manufacture est avant tout un très beau témoignage de l'architecture industrielle de l'âge classique.

Enfin, je n'aurais garde d'oublier, même si elle appartient à une autre époque de l'histoire de l'industrie, la Saline royale d'Arc-et-Senans<sup>14</sup>. Construite par l'architecte Claude Nicolas Ledoux entre 1775 et 1779, elle a produit du sel – de moins en moins – jusqu'en 1895. Laissée à l'abandon, pillée, endommagée par un incendie, ses pierres vendues à l'encan, elle a été sauvée de la ruine définitive par le département du Doubs qui l'a achetée en 1927. Cependant, on a longtemps hésité sur l'usage à lui donner avant de la restaurer. Elle a été classée au patrimoine mondial de l'Unesco en 1982 mais, vidée de sa mémoire industrielle et de sa machinerie technique, elle a fait l'objet de réinterprétations hasardeuses puisqu'on a voulu y voir un lieu d'utopie alors que cette manufacture de sel est un très beau témoignage de l'architecture industrielle de l'âge classique.

Propos recueillis par Claire Moyrand

<sup>11</sup> Voir l'article de Julien Grimaud page 76.

<sup>12</sup> Voir l'article de Patricia Guyard, des Archives Départementales du Jura, page 80.

<sup>13</sup> Voir l'article de Fanny Desseuve page 50 et le Portfolio au centre du magazine.

<sup>14</sup> Voir l'article de Fanny Desseuve page 74.

<sup>9</sup> Voir à ce sujet la thèse en cours de Thomas Figarol intitulée « La taille du diamant et les ouvriers diamantaires à Saint-Claude et dans le Haut-Jura des années 1870 à 1930 », sous la direction de Jean-Claude Dumas, Université de Franche-Comté.

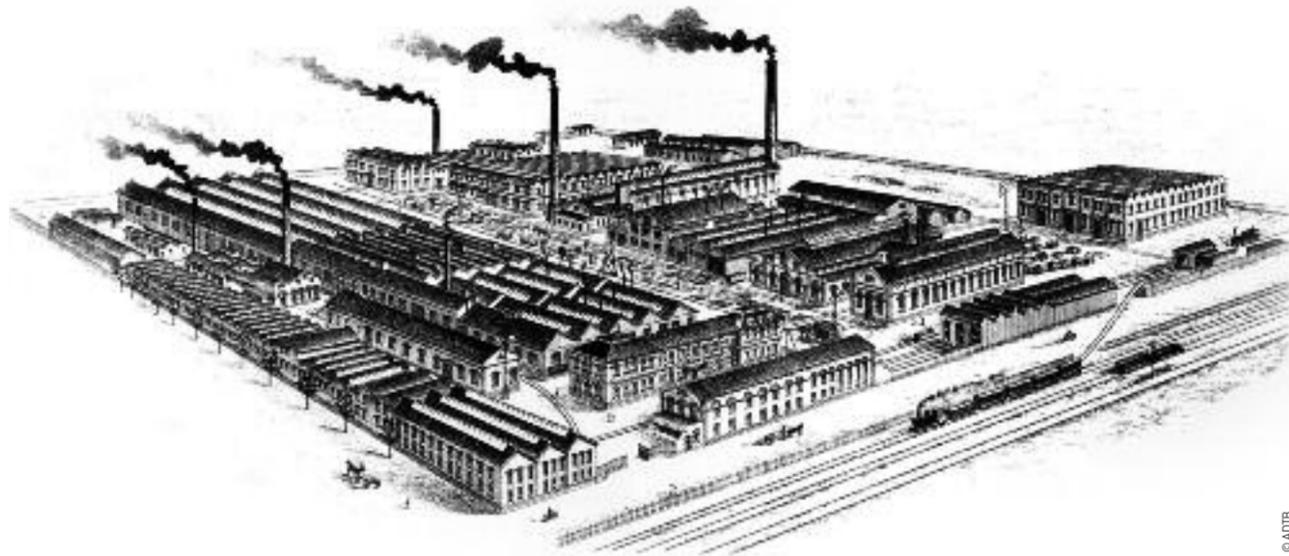
<sup>10</sup> Voir l'article de Fanny Desseuve page 70.



© Véronique Vélizy

# Alstom à Belfort

## 130 ans d'aventure industrielle



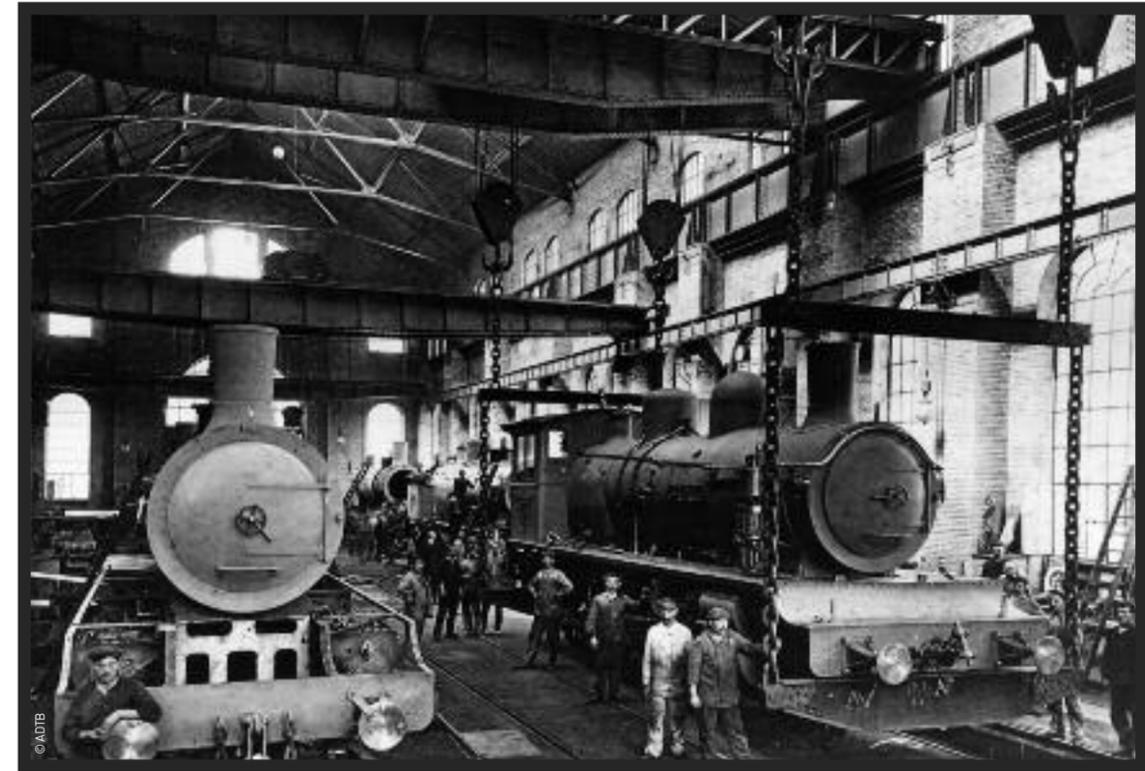
© ADTB

**Alstom à Belfort, c'est avant tout l'histoire d'un site industriel né de circonstances politiques exceptionnelles et qui est à l'origine de deux grandes sources de notre modernité : les transports et l'énergie. Les enjeux de cette aventure, traversant plusieurs siècles, ont été multiples : technologiques mais également scientifiques, territoriaux, sociaux...**

Rares sont les sites industriels qui ont connu une telle longévité. Aujourd'hui, malgré la crise que beaucoup comparent par son ampleur à celle de 1929, la vitalité d'Alstom à Belfort reste entière. L'excellence manufacturière est toujours de mise au regard d'un carnet de commandes mondialisé. Les solutions technologiques qui sont proposées face aux défis contemporains de l'énergie et des transports se conçoivent et se construisent encore pour partie dans les usines de la Cité du lion. Mais une entreprise de cette envergure n'est pas seulement un objet de type technique ou économique. C'est aussi une aventure humaine qui dépasse les limites de l'emprise matérielle de ses ateliers. L'entreprise n'est pas un isolat coupé de son territoire ou du monde. Elle est dans l'histoire et dans le temps. Elle subit des événements tout en en créant d'autres.

### DE BELFORT AU MONDE

Après le traité de Francfort en mai 1871 et la perte de l'Alsace et de la Lorraine, Belfort, vieille ville de garnison, accueille sur son territoire la Société Alsacienne de Constructions Mécaniques



© ADTB

(SACM). Celle-ci regroupe une partie de la production de l'Elsässische Maschinenbau-Gesellschaft Grafenstaden (EMBG), la Société Alsacienne de Constructions Mécaniques de Grafenstaden, devenue allemande depuis la défaite française<sup>1</sup>. En 1879, Belfort accorde à la SACM une réserve foncière d'une trentaine d'hectares. Il s'agit d'accueillir les activités d'une succursale afin de rester présente sur le marché français. Cette « délocalisation » est destinée au montage et à la finition de locomotives à vapeur. Quelques mois plus tard, l'usine de Belfort fabrique entièrement les machines motrices. Les activités ne cessent de croître et les effectifs atteignent 1 500 personnes au moment de l'Exposition universelle de 1889, qui offre aux produits belfortains une vitrine mondiale. Les ambitions manufacturières des dirigeants s'étendent rapidement à d'autres secteurs dont la construction électrique. Le personnel atteint plus de 5 000 personnes. Sous l'impulsion de grands industriels comme Albert Petsche ou Ernest Mercier et quelques années plus tard Auguste Detœuf<sup>2</sup>, les accords techniques se renforcent avec les plus grands constructeurs mondiaux : Siemens, General Electric, Thompson-Houston... Belfort devient une véritable ville industrielle attirant un important flux de main d'œuvre étrangère.

En 1928 naît Als-Thom<sup>3</sup>, fusion d'une partie de la SACM, constituée par les usines de Belfort et de la Compagnie Thomson-Houston, société franco-américaine spécialisée dans la construction électromécanique. Dès lors, les usines de Belfort ne regardent plus vers l'Alsace mais

vers Paris, où est installé le nouveau siège social. Les activités bénéficient bientôt des technologies américaines notamment pour l'outillage lourd et les méthodes de gestion. Malgré la crise de 1929 et une chute vertigineuse des commandes, l'entreprise gagne des marchés prestigieux (système de propulsion électrique du Normandie, du Kairouan, équipement électrique pour le métro de Paris ou le tramway de Marseille, centrales urbaines de Lyon, de Bordeaux...) qui consolident l'image et la réputation des fabrications belfortaines en France et à l'étranger.

Après la Seconde Guerre mondiale, Alstom, tout en bénéficiant des grands programmes d'équipement public d'État (chemin de fer, nucléaire), se lance dans une stratégie d'exportation, dans le domaine des transports (motrices électriques ou diesels électriques) comme dans celui de la construction électrique (alternateurs, turbo-alternateurs, turbines à gaz...). Belfort, qui constitue le site industriel le plus important du groupe, s'affirme comme une vitrine technologique du groupe, où les délégations étrangères comme les plus hauts responsables politiques se succèdent pour de grands contrats d'État. Jean-Pierre Desgeorges, PDG d'Alstom, déclare en septembre 1983, au cours d'un dîner belfortain en l'honneur de Chen Pu Ru, ministre des Chemin de fer de la République populaire de Chine, et de Zhou Jian Nan, ministre de l'Industrie mécanique : « L'usine de Belfort est le témoignage de la vitalité de l'industrie française ».

**Malgré la crise de 1929, l'entreprise gagne des marchés prestigieux : système de propulsion électrique du Normandie, équipement électrique pour le métro de Paris ou le tramway de Marseille...**



© ADTB

<sup>1</sup> L'EMBG est née du regroupement de l'entreprise alsacienne André Koechlin et C<sup>o</sup> (EAK), spécialisée dans le matériel mécanique textile à Mulhouse, et des Ateliers de Grafenstaden fabriquant des locomotives.

<sup>2</sup> Polytechniciens, Albert Petsche et Ernest Mercier sont des acteurs importants du développement du secteur de l'énergie électrique en France. Auguste Detœuf, également polytechnicien, devient le premier président d'Als-Thom.

<sup>3</sup> Contraction de l'Alsacienne et de Thomson.

• Ci-contre : hall de montage des locomotives. Transport d'une locomotive finie, vers 1910.

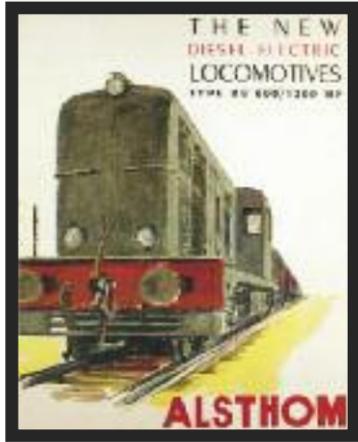
• Ci-dessous : le général de Gaulle dans les ateliers belfortains en 1959.

• Page de gauche : Vue générale des usines en 1900.

Aujourd'hui encore, même si les visites sont moins prestigieuses, chaque mois arrive des quatre coins du monde une clientèle en quête d'échanges et d'informations techniques. À contrario, au-delà des impératifs de montage, d'essais et de mise en service, une structure en charge des transferts de

technologie prépare des programmes de formation, élabore les protocoles d'assistance ou de maintenance. Dans ce cadre, près de 200 personnes parcourent en quasi-permanence le globe. À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, le « made in Belfort » s'est fondu dans un ensemble plus vaste. Les compétences des entités géographiquement dispersées s'agrègent au détriment de la « griffe » d'un site particulier. Malgré cet effacement, le savoir-faire belfortain est toujours présent dans des réalisations aussi prestigieuses

**Des premières locomotives à vapeur compound fabriquées dans les années 1880 au record du monde de vitesse sur rail de 2007, Alstom produit des machines à la pointe du progrès.**



© ADTB

que le barrage des Trois-Gorges, les centrales nucléaires de Daya Bay et de Lingao, les métros de Hong-Kong, Shanghai et Nankin... Les usines Alstom abritent plusieurs centres d'excellence : conception de centrales de tous types dont celles de centrales « propres » (Alstom Power Centrales), conception d'alternateurs hydrauliques (Alstom Power hydraulique), grands alternateurs et turbines pour îlot conventionnel de centrales nucléaires (Alstom Power Systems), ingénierie et fabrication de locomotives (Alstom Transport).

**L'AVENTURE DE LA GRANDE VITESSE**

Des premières locomotives à vapeur compound fabriquées dans les années 1880 au record du monde de vitesse sur rail de 2007 avec 574,8 km/h, l'usine SACM puis Alstom produit des machines à la pointe du progrès. Le site est à l'origine de nouveautés européennes telles que les premières Atlantic, puis les premières Pacific avant la Grande Guerre. Entre les deux conflits

mondiaux, l'usine épouse « la révolution électrique », se consacrant à la traction (tramways, locomotives de mines, motrices...). C'est le point de départ d'une époque prestigieuse dynamisée par le vaste programme d'électrification du réseau SNCF. Au cours des Trente Glorieuses, Belfort devient la capitale mondiale de la locomotive électrique, notamment pour les grandes lignes. Les types BB puis CC sortent en chaîne des ateliers, confinant

à la grande série. Qu'elles soient électriques ou diesels électriques, les motrices bénéficient constamment des progrès techniques les plus en pointe, assurant un envol des exportations atteignant la moyenne de 43 % des fabrications (hors TGV) pendant une quarantaine d'années (1950-1990). Aujourd'hui, la production de Prima II reste le fer de lance des ateliers. Cette locomotive très modulable, qui peut se décliner en version électrique ou diesel, est capable de rouler sur l'ensemble des réseaux européens et au-delà.

Au cours de ces dernières années, c'est l'aventure de la grande vitesse qui va marquer pour longtemps le site historique d'Alstom, même si la ville de Belfort ne bénéficiera d'une

liaison ferroviaire à grande vitesse qu'à partir de décembre 2011 ! La division Traction procède aux essais des deux premières motrices à turbines en 1972, l'exploitation commerciale ne commençant que neuf ans plus tard à une vitesse de 270 km/h. La deuxième génération de TGV, plus silencieuse et plus puissante, est opérationnelle en 1988 offrant un premier succès à l'exportation avec l'AVE (Alta Velocidad Española) sur la ligne Madrid-Séville. L'Eurostar (TGV Transmanche) en 1993, le TGV PBKA (Paris-Bruxelles-Köln-Amsterdam) livré à partir de 1996, le KTX (Korea Train eXpress) en 2004 confirment le succès.

**AU CŒUR DE L'INNOVATION ÉNERGÉTIQUE**

Dans le domaine de l'énergie, la naissance de l'usine SACM à Belfort correspond aux premières applications de l'électricité à l'éclairage et à la motorisation. Les ateliers répondent rapidement à la course à la puissance grâce à des moteurs

synchrones et asynchrones et à l'adoption du courant alternatif. Mais l'entreprise se tourne aussi vers la production d'électricité proprement dite, en fabriquant des génératrices. Bénéficiant bientôt de l'exploitation des procédés Thomson-Houston, les alternateurs et turboalternateurs équipent des marchés importants. Ce mouvement s'accroît après le second conflit mondial, notamment avec l'équipement des centrales du programme EDF (Comines, Malgovert, Creil, Carling...). À partir de 1960, la société se lance résolument à la conquête de marchés extérieurs. Les produits belfortains équipent alors de nombreuses installations sur tous les continents : centrales conventionnelles, centrales à cycle combiné, centrales nucléaires, centrales à cycle ouvert...

Aujourd'hui, à Belfort, les ateliers de fabrication de rotor et de stators pour les turbines à vapeur en font un des centres de production les plus modernes d'Europe. Ils sont dotés de centres d'usinage, ainsi que des machines de soudage et d'équilibrage capables de traiter des pièces tournantes pesant jusqu'à 250 tonnes. Ils répondent parfaitement aux exigences très rigoureuses de l'industrie nucléaire, où des éléments pesant des centaines de tonnes doivent offrir une précision mesurée en microns.

Belfort se distingue également, aux frontières de la science et de la technique, en développant un savoir-faire unique dans le domaine de la supraconductivité. Cette technologie exploite un état remarquable de certains matériaux qui perdent leur résistance électrique en étant maintenus à des températures suffisamment basses. Elle permet de produire dans les années 1980 des fils supraconducteurs ouvrant de nouvelles perspectives dans la course à la puissance des turboalternateurs. Les applications se déclinent dans la fabrication des aimants pour des accélérateurs de particules (CERN à Genève, Desy vers Hambourg) ou dans des équipements de l'imagerie médicale (IRM). Malgré cette maîtrise technologique, Alstom Magnets and Superconductors (MAS) ferme ses portes en 2009.

**UN SITE, UN TERRITOIRE, DES HOMMES**

Le site, aujourd'hui d'une emprise foncière de cinquante hectares, a connu de profondes transformations et la SEMPAT (Société d'économie mixte patrimoniale du Territoire de Belfort), qui réunit collectivités locales et entreprises, a joué un rôle important dans cette dynamique territoriale. L'entreprise n'a cessé d'adapter au marché son outil de production avec de profondes incidences mobilières et immobilières, générant ainsi une structure industrielle en perpétuel mouvement. Dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, les ateliers monumentaux se multiplient pour répondre au gigantisme des fabrications. Ainsi le Hall 2000 édifié en 1974, destiné au montage et au bobinage des turboalternateurs nucléaires, atteint cinquante mètres au faitage, dépassant la nef de la cathédrale d'Amiens, une des plus hautes d'Europe ! Dernièrement, les services d'ingénierie et de management de projets de centrales énergétiques ont investi un nouveau bâtiment sous le label HQE dont la maîtrise d'œuvre a été confiée à l'agence Reichen et Robert, tout en verre et en acier.

Alstom a profondément marqué de son empreinte le tissu urbain comme la sociabilité belfortaine, rythmant la vie des



© ADTB

habitants<sup>4</sup>. L'aire de recrutement de l'entreprise n'a cessé de s'élargir, provoquant un formidable brassage de population. En 1924, les étrangers constituent 47,8 % des embauches attirant des contingents de tous pays, suisses, italiens, russes, polonais, tchécoslovaques... Bientôt des cités ouvrières, puis des immeubles d'habitat collectif se multiplient à l'est de la voie ferrée. Des casernes sont même louées à l'armée ! Dans les années 1980, c'est un parc immobilier de 1738 logements qui est disponible pour le personnel d'Alstom. De nouveaux quartiers s'érigent à la périphérie, dont celui des Vosges, lieu de toutes les solidarités comme de toutes les querelles. Celui-ci se structure autour de quatre lieux de rassemblement : l'église Saint-Joseph, le marché couvert, le vélodrome et le square de la Roseraie où retentissent régulièrement des échos de la fanfare des usines puis de l'Harmonie Alstom. Les œuvres sociales en direction de la population ouvrière sont nombreuses, quoique traditionnelles (maternité, coopérative, colonies de vacances...).

<sup>4</sup> Cette solidarité s'est manifestée emblématiquement en 1979, à l'occasion du plus long conflit social (52 jours d'occupation) de l'histoire de l'entreprise.



© Collection Alstom

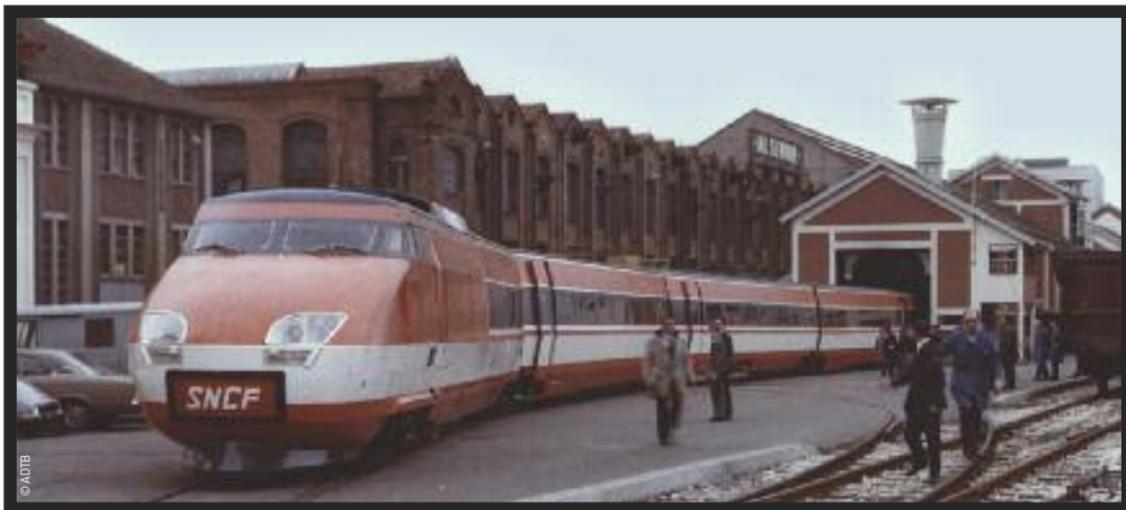
Dans les décennies qui suivent, les effets de la désindustrialisation qui frappent sont l'affaire de toute une population. Immanquablement « une union sacrée » se dresse contre les différents plans sociaux qui se succèdent. Mais les usines de Belfort résistent, grâce à leur capacité d'innovation et à l'action des collectivités locales. Même en ayant perdu son « h », Alstom reste une affaire d'hommes.

• En haut : atelier des grandes dynamos. Préparation des enroulements (années 1900).

• Ci-dessus : centrale de Keppel à Singapour (à cycle combiné KA13 de 1 x 500 MW).

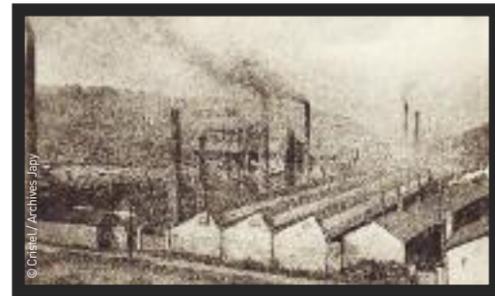
**Robert Belot et Pierre Lamard**  
Professeurs des universités,  
Université de Technologie de Belfort-Montbéliard,  
laboratoire RECITS.

- En haut : "Cent trente locomotives valent bien un beau dépliant publicitaire !" Les années 1950 sont marquées par la plus grosse commande en exportation jamais passée : il s'agit de cent trente BB de 925 ch et 850 ch, livrées en 1954-55 aux Nederlandsche Spoorwegen.
- Ci-contre : La première motrice TGV à turbine à gaz sort des ateliers en 1972.



© ADTB

# De Japy à Cristel, une belle aventure humaine et industrielle



• La Casserie Japy dans les années 20.

**Personne n'en voulait... Rescapée de l'ancien empire Japy, l'une des plus importantes concentrations industrielles du Second Empire, l'entreprise Cristel a été sauvée de la ruine par une poignée de salariés et un couple d'entrepreneurs hors du commun. Aujourd'hui premier fabricant français d'articles culinaires inox haut de gamme, Cristel est une société résolument tournée vers l'innovation, rebelle à toute délocalisation, fière de ses racines et de son savoir-faire. Pleins feux sur une entreprise emblématique de Franche-Comté et l'une des plus belles success story industrielles de ces vingt dernières années.**

C'est en 1826 que remontent les origines de Cristel. La famille Japy est alors l'une des dynasties les plus entreprenantes du Pays de Montbéliard. En 1777, Frédéric Japy a fondé un petit atelier d'horlogerie. Convaincu qu'il pouvait accroître les rendements grâce à l'automatisation, il conçoit lui-même ses machines, standardise ses modes de production et repense toute l'organisation traditionnelle du travail. En 1806, ses 3 fils aînés diversifient les activités selon le même principe de la fabrication en série. Vis à bois, moulins à café, pompes, machines à écrire, engins agricoles ou « constateurs colombo-philes » pour chronométrer les courses de pigeons voyageurs sortent des usines. La diversité est telle qu'on dit qu'il est plus facile d'énumérer ce que Japy n'a jamais fait que le contraire ! Mais c'est en 1826 qu'est créée la branche qui fera la renommée des Établissements, la fabrication d'objets en fer battu, étamé ou émaillé avec la sortie remarquable de la première casserole française en fer-blanc ! Dès lors, les produits Japy sont partout. Dans les villes avec les plaques de rues et plaques publicitaires, dans les foyers avec les casseroles et même dans les tranchées avec les casques « Adrien » des Poilus ! En 1860, le petit atelier d'horlogerie est devenu une puissante entreprise qui emploie 5500 ouvriers, exporte dans le monde

entier et dynamise toute une région. La Seconde Guerre mondiale puis l'arrivée du plastique portent un coup fatal à l'entreprise. Refusant tous capitaux extérieurs, Japy perd peu à peu sa prédominance. L'empire est démantelé, les secteurs de fabrication abandonnés les uns après les autres et les usines reconverties. Liquidée en 1979, la « casserie »<sup>2</sup> ferme ses portes en 1981.

Deux ans s'écoulent. La friche a gagné, les machines se sont tues. D'anciens salariés sont pourtant décidés à se battre pour relancer l'activité de casseroles. En janvier 1983, ils créent une coopérative ouvrière qu'ils baptisent Cristel, un joli nom qui marie la consonance du « cristal » et l'attachement à « Feschés-le-Châtel », le berceau de l'usine. En mars, l'assaut est donné. Les scellés sautent. On tente de restaurer les machines et de remettre l'outil de production en marche. Mais le marché n'est plus là. Le produit est banal, peu concurrentiel... Sollicitée pour un audit, Bernadette Dodane, comptable et formatrice à la création d'entreprises, rend un verdict sans appel : Cristel n'est pas viable. Trop de dettes, trop d'investissements nécessaires. Le DUPM<sup>3</sup> lui propose alors de reprendre l'affaire. Reprendre l'affaire ? Il n'en est pas question. Bernadette et Paul Dodane ont respectivement 47 et 49 ans, trois enfants, des emplois stables. Comment pourraient-ils se charger d'une reprise vouée à l'échec ? Avec quelle disponibilité ? Quels moyens financiers ?

Paul, dessinateur chez Peugeot, a une idée. L'usine a un savoir-faire ancestral qu'on ne peut abandonner. Ce qu'il faut, c'est repositionner le produit et inventer un concept. Quelque chose qui n'existe pas... Une poignée amovible sur un ustensile inox haut de gamme qui allierait le fonctionnel et l'esthétique pour aller de la cuisine à la table. Le concept du « cook & serve » vient de naître et avec lui la seule stratégie qui puisse sauver Cristel. L'innovation.

Le couple s'engage dans l'aventure. Pour ne pas voir mourir la coopérative et jeter les salariés au chômage. Après sa journée Peugeot, Paul vient à l'usine et planche sur sa table à dessin. Les ouvriers acceptent de décaler leurs horaires pour travailler le soir. Un prototype est présenté au Salon Bijorhca à Paris, en 1986. Les échos sont encourageants, « enfin du nouveau dans la casserole ! ». Mais les ventes ne suivent pas. Pas assez vite pour éviter un deuxième dépôt de bilan. Un seul repreneur s'est manifesté. Un concurrent allemand qui fermerait le site après avoir déménagé les machines. Impensable ! En 1987, le verdict tombe : ou les Dodane se portent acquéreurs, ou l'usine est liquidée voire vendue au franc symbolique avec tout le travail déjà accompli.

Avec l'énergie du désespoir, le couple sollicite alors des aides, hypothèque tous ses biens, finit par faire une offre avec les salariés... Et rachète Cristel. Les premières années sont celles du système D. Le décalage est immense entre la haute technicité

du produit et la vétusté des moyens de production. Paul et Bernadette ont tous deux abandonné leurs emplois. Ouvriers, patrons, tout le monde se serre les coudes pour travailler jour et nuit sans aucun retour toujours. L'année 1991 marque enfin un tournant décisif. Les plaques à induction qui arrivent sur le marché nécessitent des casseroles en inox compatibles avec ce nouveau mode de cuisson. Il faut lancer un programme de R&D et repenser toute la fabrication. Sollicitée pour partager les coûts, la profession refuse net. Le couple s'entoure alors de partenaires<sup>4</sup>, adapte sa propre production, crée le concept de « fond enveloppant » qui élargit le champ magnétique de la casserole pour un rendement thermique supérieur de 20 à 30 %. Et dépose des brevets pour conserver sa longueur d'avance.



Cette mutation technologique opérée en pionnier propulse Cristel en leader. Les collections sont repérées par les Japonais. L'essor est spectaculaire. Le chiffre d'affaires passe de 11 millions de Francs en 1990 à 12,5 millions d'Euros en 2004 avec une croissance de 1 400 % entre 1987 et 2002... Dès 1995, le site est réhabilité, « en gardant la mémoire architecturale et tout ce qui avait du sens »<sup>5</sup>. Le processus de production est modernisé, la gamme s'enrichit. Autocuiseurs, poêles, woks, barres

de crédence et accessoires naissent sous la plume de Paul Dodane. Collections harmonisées en acier inoxydable de haute qualité, design et finitions ultra soignées... Avec 90 salariés, 89 % de la production réalisée sur place et une préférence systématique donnée aux fournisseurs locaux, Cristel collectionne les distinctions pour sa performance humaine, son modèle de gestion, ses qualités d'innovation et l'exigence de ses engagements<sup>6</sup>. Il suffit de se promener dans l'usine pour s'en convaincre. Ici, on cultive l'excellence, le goût du beau et du travail bien fait. Et l'on partage la fierté d'appartenir à une maison au parcours et aux valeurs atypiques dans le paysage industriel français. Des valeurs qui s'appellent éthique, prise de risque et profond respect de l'homme. « *Nous ne sommes pas des chefs d'entreprise*, dit joliment Bernadette Dodane, *nous sommes des responsables d'entreprise* ». Tout un esprit...

Hélène Géli



<sup>1</sup> Les Japy ont racheté à l'industriel Félix Gomme son brevet d'emboutissage de casseroles en 1849. Le progrès sanitaire est si significatif que le Roi Louis-Philippe dira aux frères Japy : « *Vous avez rendu un grand service à l'humanité et nous pourrions désormais manger tranquillement sans crainte d'être empoisonné* ».

<sup>2</sup> Fabrique de casseroles.

<sup>3</sup> District Urbain du Pays de Montbéliard.

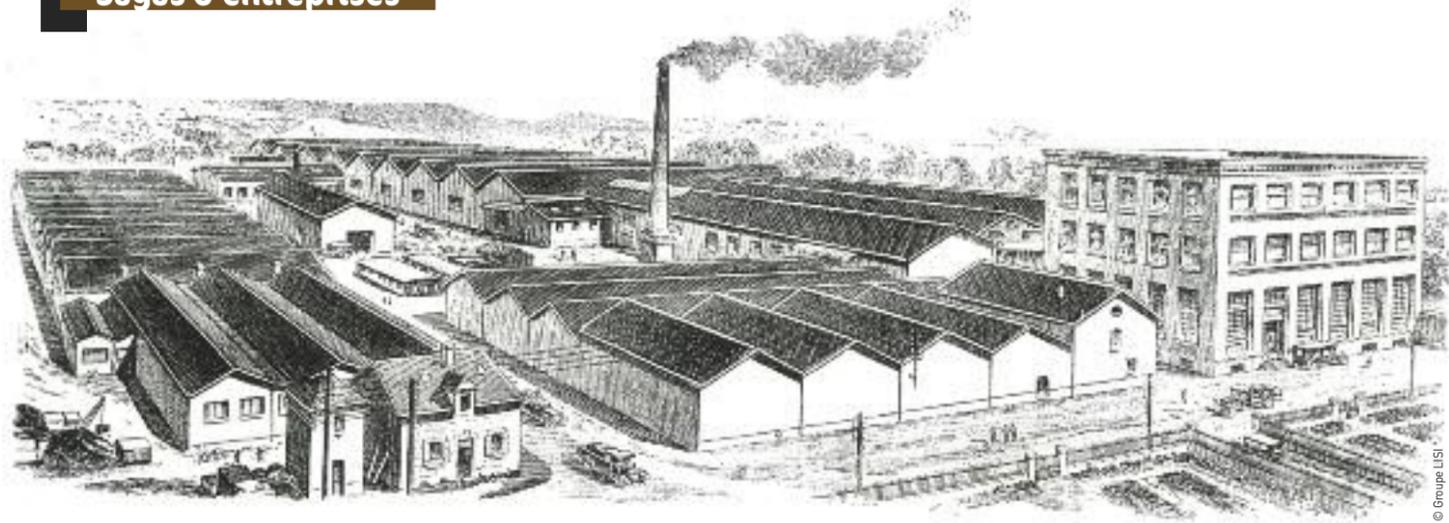
<sup>4</sup> Dont Ugine et EDF.

<sup>5</sup> Le chantier durera deux ans sans un seul arrêt de la production. Les machines sont déménagées chaque soir et remises en place chaque matin ! Une prouesse technique encadrée par Emmanuel Brugger, Directeur Général de Cristel.

<sup>6</sup> Talent du Management et du Luxe (2007), Grand Prix de l'Entrepreneur (2002-2003)...

• Ci-contre : Paul et Bernadette Dodane, repreneurs de Japy.

• Ci-dessous : la première casserole française en fer-blanc : une production Japy datant de 1849.



© Groupe LISI

# LISI

## un concentré d'histoire d'entreprises franc-comtoises

**L'histoire de LISI, c'est un peu un croisement – ou un concentré – de l'histoire industrielle du Nord de la Franche-Comté. Créée en 1899 par les familles Kohler et Dubail, l'entreprise s'est unie dans les années 60 avec deux grandes dynasties familiales de la région, Japy et Viellard-Migeon et C<sup>ie</sup>, pour former un groupe aujourd'hui leader européen dans les systèmes de fixation pour l'automobile et l'aéronautique. Avec plus de 8000 personnes dans le monde et près de 200 ans d'histoire, LISI est à la fois tout près de ses racines et très en phase avec son temps...**

**P**our raconter l'histoire de LISI, on pourrait commencer en 1899, lorsque Jules Dubail fonde la Société Industrielle de Delle, dans laquelle va entrer son gendre, Joseph Kohler. On pourrait aussi commencer plus d'un siècle plus tôt, en 1777, lorsque Frédéric Japy s'installe à Beaucourt pour lancer sa manufacture d'horlogerie. Ou en 1796 lorsque démarre la manufacture Migeon & Domine, qui deviendra la société Viellard-Migeon et C<sup>ie</sup> (VMC). Ou en 1968 lorsque ces trois entreprises fusionnent sous la houlette de la SID pour constituer la société GFD, premier fabricant français de visserie et boulonnerie...

### JAPY ET VIELLARD-MIGEON ENTRENT EN SCÈNE

On commencera donc, dans l'ordre chronologique, par évoquer Frédéric Japy. Celui-ci est, à l'orée du XIX<sup>e</sup> siècle, un véritable capitaine d'industrie, « figure de proue de l'industrialisation du Nord de la Franche-Comté » selon les mots de l'historien Pierre Lamard. Parti en apprentissage au Locle, cœur de la région horlogère en Suisse, il en a ramené le brevet de machines-outils très ingénieuses (emporte-pièces à piston, machines à fendre les têtes de vis...), qui vont lui permettre de produire en série, donc d'employer une main d'œuvre moins qualifiée, donc d'abaisser les coûts de production. Résultat : en quelques années, Japy domine le marché français – mais aussi suisse – des ébauches de montres<sup>1</sup>. Ses enfants – qui créent Japy-Frères – continuent dans la même veine (machines-outils,



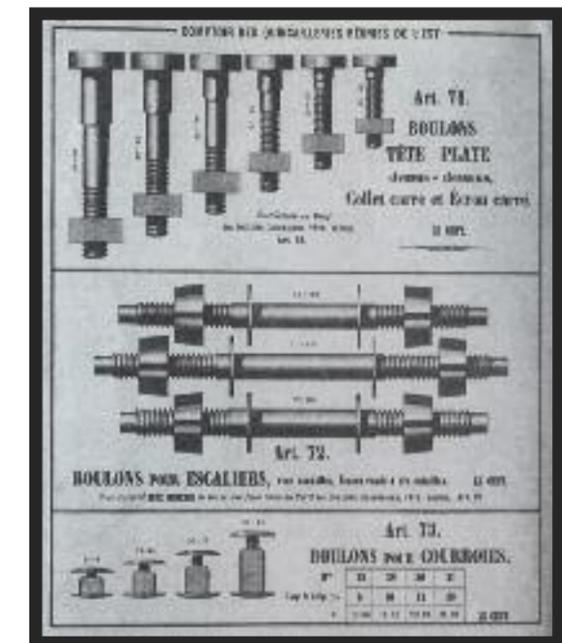
production en série) mais diversifient les fabrications en procédant à des transferts de technologie : de la microvisserie pour montre, ils passent à la grosse visserie ; des petits boîtiers de montres, à l'emboutissage des casseroles... Très rapidement, l'entreprise tisse un réseau commercial qui s'étend dans le monde entier.

C'est en 1807 que Japy se rapproche pour la première fois de la société Migeon & Domine (qui deviendra plus tard Viellard-Migeon et C<sup>ie</sup>), manufacture spécialisée dans le travail du métal depuis 1796. Le blocus continental mis en place par Napoléon un an plus tôt empêche la vis anglaise – seule vis de qualité ! – d'arriver en France<sup>2</sup>. Japy profite de l'occasion pour se lancer dans la fabrication de ces produits et, afin d'obtenir de la matière première, se tourne vers Migeon : il lui vend le brevet d'une machine à étirer le fil qu'il a mise au point, et s'engage en retour à se fournir exclusivement auprès de lui. Une sorte d'intégration verticale de l'activité avant l'heure ! L'accord est cependant rompu dans les années 1820 : dès 1822, Japy se fournit ailleurs tandis que Migeon & Domine se lance à son tour dans la visserie, devenant *de facto* un concurrent direct de son ancien client.

### LE COMPTOIR DES QUINCAILLERIES RÉUNIES DE L'EST

La lutte acharnée entre les deux entreprises s'estompe au milieu du siècle. En 1866, Japy-Frères et Viellard-Migeon et C<sup>ie</sup> (VMC) s'associent avec quatre autres sociétés industrielles de la région (dont l'allemand Karcher, installé en Moselle), pour fonder le Comptoir des Quincailleries Réunies de l'Est<sup>4</sup>. Par cette association, « les fabricants désirent mettre un terme aux fâcheuses conséquences de la concurrence qu'ils ont pu se faire jusqu'à ce jour dans la vente de leur produit... »<sup>5</sup>. Gestion

centralisée des stocks, des commandes et des expéditions, emploi de voyageurs communs, tout est mis en place pour faire de cette association un puissant outil commercial. Les associés – dominés par les deux « gros », Japy et VMC – se répartissent les commandes par spécialités. C'est un succès. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, les produits du Comptoir sont présents dans le monde entier, au Mexique, en Extrême-Orient, en Afrique australe... Les tensions deviennent cependant fréquentes à partir des années 20 et le Comptoir est dissout en 1936, après 68 ans d'association fructueuse<sup>6</sup>.



<sup>2</sup> Le blocus continental est mis en place par Napoléon en novembre 1806 pour tenter de ruiner le Royaume-Uni en l'empêchant d'écouler ses marchandises en Europe.

<sup>3</sup> La société a pris le nom de Migeon & Viellard en 1844, après le mariage de Laure Migeon et de Juvénal Viellard, descendant d'une famille de maîtres de forges, en 1835. Elle deviendra ensuite Viellard-Migeon et C<sup>ie</sup>.

<sup>4</sup> Japy détient les deux tiers du capital.

<sup>5</sup> Initialement créée pour vingt ans, elle a été renouvelée plusieurs fois par la suite.

<sup>6</sup> Pour tout cet épisode, et plus largement sur l'histoire de VMC, voir l'ouvrage de Pierre Lamard, *De la forge à la société holding, Viellard-Migeon et C<sup>ie</sup>*.

• Page de gauche : L'usine de la SID (Société Industrielle de Delle) en 1933.

• L'usine Japy de l'Isle-sur-le-Doubs était spécialisée dans la visserie-boulonnerie. Au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, elle comptait plus de 800 ouvriers.

• Ci-contre : Articles de boulonnerie vendus par le Comptoir des Quincailleries Réunies de l'est.

<sup>1</sup> Effaré par un tel succès, des ouvriers horlogers en chambre vont même lancer une pétition demandant la destruction de ses « machines infernales » !

• Ci-contre : l'atelier décolletage [vis à bois] de l'usine de Morvillars, en 1899.

• En bas : « La vis SID est la vis moderne, précise et économique que neuf fois sur dix vous pouvez et devez employer si vous êtes soucieux de vos intérêts », peut-on lire dans ce catalogue des années 1950...



Après cette dissolution, les destinées des deux entreprises divergent. Parallèlement à la visserie, VMC se lance dans une activité connexe, mais directement dérivée du fil d'acier : la fabrication d'hameçons. En 1910, elle rachète la marque « le poisson professeur », dont l'outillage et le matériel proviennent d'une usine anglaise, située à Redditch, le foyer historique de la fabrication d'articles de pêche au Royaume-Uni<sup>7</sup>. Pour mettre en marche l'installation et former le personnel, Viellard fait venir en France une dizaine d'ouvriers anglais rompus aux techniques bien particulières de la fabrication du hameçon... Pendant quelques décennies, les résultats restent peu concluants<sup>8</sup>. En 1971, Christophe Viellard<sup>9</sup> est nommé à la tête de VMC Pêche pour sortir l'entreprise de ses difficultés financières. Il développe alors l'entreprise sur deux fronts : commercial, en concentrant les efforts sur les ventes à l'international et industriel, en accélérant l'automatisation des machines<sup>10</sup>. Les résultats seront à la hauteur des efforts consentis puisqu'en 2000, VMC fusionne avec Rapala, fabricant finlandais de leurres<sup>11</sup>, devenant bientôt leader mondial de la fabrication d'hameçons triples.

Pas de suite aussi heureuse pour Japy : le groupe commence à décliner après la Première Guerre mondiale, avant de péricliter dans les années 30, victime notamment d'un manque d'arbitrage de la part de la direction – difficile d'être concurrentiel sur des domaines aussi différents que les caisses enregistreuses, les machines agricoles, l'horlogerie ou les casseroles... La banque Worms, qui a racheté le capital, revend une à une les activités à la fin des années 50. Et notamment l'usine de l'Isle-sur-le-Doubs, spécialisée dans la visserie et la boulonnerie « standard »<sup>12</sup>. C'est là qu'entre en scène le troisième acteur de l'histoire : la famille Kohler, qui dirige la Société Industrielle de Delle (SID).

## LA SID ENTRE EN SCÈNE

C'est en 1899 qu'a été fondée la Société Industrielle de Delle<sup>13</sup>, qui a pour objet « la fabrication et le commerce des fourneaux à gaz d'essence minérale et de tous autres articles de constructions mécaniques que cette société jugerait à propos de construire ».

Jules Dubail, son fondateur, s'allie avec son gendre, Joseph Kohler, qu'il nomme premier commissaire aux comptes puis secrétaire général. La production de fourneaux à gaz ne dure pas bien longtemps et dès les années 10, l'entreprise s'essaie à d'autres produits dont les épingles de sûreté et les tendeurs d'avion pour la Défense Nationale durant la Première Guerre mondiale. En 1920, elle se lance finalement dans la vis standard forgée (et non décolletée, comme cela se faisait alors), une production qui va faire son succès. « *Nous utilisons et étirons nous-mêmes un acier doux Martin, de première qualité, de résistance absolument comparable aux bons aciers de décolletage et généralement moins cassant* », peut-on lire dans le livret publié en 1949 à l'occasion du cinquantenaire de l'entreprise. La SID compte alors plus de 12000 clients, à qui elle vend en direct partout en France, à travers les nombreux dépôts qu'elle a mis en place.

Après la mort de Jules Dubail en 1940, c'est René Kohler, son petit-fils, qui prend sa succession, rejoint par son fils Jean dans les années 1950. Assistant au démantèlement de Japy, les deux hommes décident d'agir, pour éviter qu'un concurrent ne vienne s'installer à leur porte. Ils s'aperçoivent cependant qu'ils ne peuvent racheter seuls l'usine de l'Isle-sur-le Doubs. Tant pis, ou peut-être tant mieux : Jean Kohler a conscience qu'il faut se fédérer pour pouvoir affronter la concurrence nationale et européenne – on est en 1958, l'année qui précède l'ouverture du Marché commun. Ils font alors entrer dans le capital, à titre d'actionnaires minoritaires, d'autres industriels de la région : Georges Bohly, jeune dirigeant de Bohly Frères, entreprise spécialisée dans la production de boulons décolletés et les culots de bougies, et VMC, dont la branche visserie-boulonnerie bat un peu de l'aile. Mettant leurs forces en commun, tous trois prennent le contrôle de Japy, avec pour objectif « *de soutenir plus efficacement nos intérêts par des spécialisations de fabrications, (...) et obtenir par groupage de meilleures conditions d'achat de matières premières* ». Un discours qui n'est pas sans rappeler celui inaugurant, près d'un siècle plus tôt, la fondation du Comptoir des Quincailleries...

## DE LA SID À GFD

En 1964, Georges Bohly et Jean Kohler, les deux « jeunes » du trio, décident de pousser plus avant leur association et créent SIDEBO, fusion de SID et de Boulon-Bohly, afin d'accentuer la spécialisation des fabrications. Ils créent également une holding, la CID (Compagnie industrielle de Delle), dans laquelle se retrouvent les actifs de leurs deux familles, et qui devient l'actionnaire majoritaire de SIDEBO et de l'ex-usine Japy. Vu les

résultats prometteurs obtenus, les partenaires étudient la possibilité d'un regroupement plus large. Les négociations vont bon train et dès 1968 est créée GFD (Générale de Forgeage et de Décolletage), par fusion de quatre sociétés : les trois associés d'origine (SIDEBO, la branche visserie de VMC, celle de Japy), ainsi qu'un nouveau venu, Martouret, qui détient à



© Groupe LISI



l'époque 10 % du marché français de la boulonnerie forgée. Très rapidement, GFD s'affirme comme le leader français de la visserie dans le secteur de la distribution et dans le secteur de la vis pour automobile.

En 1978, GFD opère une diversification importante en acquérant Blanc-Aéro Industrie, un des plus importants fabricants français spécialisé dans les fixations aéronautiques et spatiales. Cette entreprise a un parcours assez similaire à celui de GFD puisqu'elle a racheté en quelques années plusieurs petites sociétés de visserie dans le domaine aéronautique. Après avoir « digéré » ce rachat conséquent, GFD – devenue GFI (Générale Financière et Industrielle) – revient dans les années 90 vers l'automobile, afin d'y consolider ses positions. À cette époque, les constructeurs font pression sur leurs fournisseurs pour qu'ils se concentrent. En quelques années, le groupe rachète donc coup sur coup plusieurs entreprises concurrentes, en France et à l'étranger<sup>14</sup>. Pour Gilles Kohler, l'actuel président de l'entreprise, ce dynamisme est assez fréquent chez les PME de l'aire urbaine de Belfort-Montbéliard<sup>15</sup> : « *Nous sommes assez proches du Mittelstand allemand*<sup>16</sup>. *En fournissant des géants comme General Electric, Alstom ou PSA, nous avons été obligés d'aller de l'avant. Et comme nous ne voulons pas dépendre d'eux à 100 %, nous nous sommes ouverts à l'international.* »

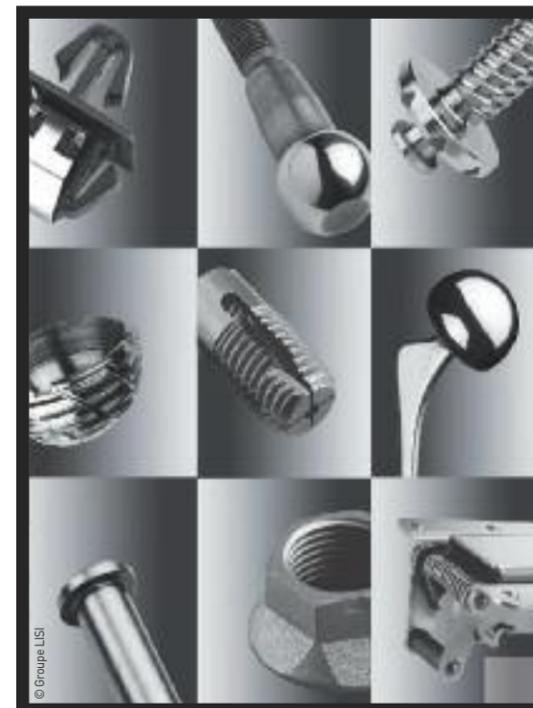
## LISI, LE LIEN COMME LIGNE DIRECTRICE

En 2000, l'entreprise opère un glissement significatif en rachetant trois entreprises qui fabriquent non pas des vis mais des clips (en plastique ou en métal) pour l'automobile. De la vis au clip, on reste dans le domaine de la fixation, même si le métier n'est pas le même. Pour marquer ce changement, l'entreprise prend en 2002 le nom de LISI : « Link Solutions for Industry ». Link, c'est aussi la définition de l'activité de LISI MEDICAL, la dernière diversification du groupe, opérée là encore par glissement ou transfert de technologie. Entre 2007 et 2010, LISI a ainsi acquis quatre entreprises qui fabriquent des implants ou des systèmes de fixation (vis, broches) utilisés dans la chirurgie reconstructive, dont une usine aux États-Unis. Aujourd'hui, le médical représente 10 % du chiffre d'affaires du groupe, le reste étant partagé à parts égales entre l'aéronautique et l'automobile<sup>17</sup>.

Bien que proches par les fabrications, les trois secteurs sont très différents. « *L'automobile est une industrie extrêmement capitalistique*, analyse Gilles Kohler. *Pour un euro de chiffre d'affaires, il faut un euro d'investissement.* » Concrètement, il s'agit de produire beaucoup : deux millions de pièces sortent chaque jour de l'usine de Delle, et chaque millier est facturé autour de 35 euros. Dans l'aéronautique, rien de comparable : chaque pièce est facturée entre 1 et 5 000 euros... En outre, alors que le catalogue de l'automobile propose quelques centaines de références, celui de l'aéronautique en possède plusieurs dizaines de milliers<sup>18</sup>!

Aujourd'hui, LISI est toujours dirigé par les familles « fondatrices » Kohler et Viellard à travers la CID<sup>19</sup> – que Georges Bohly a quitté en 1993 après avoir pris sa retraite. Gilles Kohler est président du groupe, tandis qu'Emmanuel Viellard en est le vice-président. LISI compte plus de 8 000 personnes dont un millier travaille toujours en Franche-Comté. Un point essentiel pour Gilles Kohler : « *LISI est très attaché à son territoire, berceau de son histoire.* » En témoigne la réhabilitation de bâtiments « historiques » à Grandvillars, datant du XIX<sup>e</sup> siècle, qui abriteront prochainement le siège de la division automobile de LISI et le département de la R&D ; une opération menée conjointement par le groupe et la communauté de communes : le patrimoine industriel, ici, reste vivace et vivant...

Claire Moyrand



© Groupe LISI

<sup>14</sup> Cette croissance externe continue aujourd'hui : « *nous rachetons une société par an depuis 1995 et nous cérons une société ou l'activité d'une société tous les deux ou trois ans* », indique Gilles Kohler.

<sup>15</sup> Il s'agit d'un périmètre administratif regroupant près de 200 communes dont les plus importantes sont Belfort, Montbéliard, Héricourt et Delle, installées sur trois départements différents : le Territoire de Belfort, la Haute-Saône et le Doubs. Ce bassin d'activité rassemble un peu plus de 300 000 habitants et concentre 40 % de la production industrielle de la région Franche-Comté.

<sup>16</sup> En Allemagne, le Mittelstand regroupe près de 5 000 entreprises de taille moyenne, indépendantes et souvent familiales. Très dynamiques, celles-ci réalisent 40 % des exportations du pays !

<sup>17</sup> Avec un chiffre d'affaires global d'environ 900 M€ en 2011, LISI est le n°3 mondial et le n°1 européen dans le domaine des fixations, tous segments confondus.

<sup>18</sup> On parle là des références « vivantes ». En tout, LISI AEROSPACE possède un portefeuille de plus de 90 000 références !

<sup>19</sup> Précisément, l'actionariat de LISI se partage entre la CID (55 %), VMC (7 %), quelques actionnaires minoritaires (dont Peugeot, 5 %, entré au moment du rachat de Blanc-Aéro Industrie par GFD) ; 30 % du capital est en bourse. Quant à la CID, elle est composée à 40 % de la famille Kohler, à 30 % de la famille Viellard, à 25 % de la famille Peugeot, et à 5 % de petits actionnaires.

• En haut : La SID, en 1949.

• Ci-contre : Produits fabriqués par LISI aujourd'hui.

# Delfingen

un drôle  
de sous-traitant  
automobile...

**En 1954 naissait Sofanou, toute petite entreprise familiale qui fabriquait des sachets plastiques. Presque soixante ans plus tard, Sofanou est devenue Delfingen, leader mondial de la protection du câblage électrique et des solutions de transfert de fluide, réalisant près de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Bernard Streit, son dirigeant, s'affirme comme un chef d'entreprise à la fois ambitieux et soucieux d'assurer le développement de son entreprise et de ses salariés. Avec une charte du « travail décent », des valeurs humanistes fortes et une fondation engagée en faveur de l'éducation et de la santé de ses salariés les moins « privilégiés », Delfingen trace un chemin singulier dans le monde de la sous-traitance automobile.**



• Emile Streit (à gauche), fondateur de l'entreprise, et son fils Bernard (à droite), actuel président.

L'automne est déjà là, mais la campagne autour du village d'Anteuil, dans le Doubs, est encore d'un vert intense. Installé sur les mamelons d'une colline, dominant un paysage de vallons et de forêts, l'entreprise Delfingen semble tirer sa force et son énergie de cette nature encore intacte.

En 1915, le grand-père de Bernard Streit quitte son village de Radelginfen, près de Berne, en Suisse allemande, pour s'installer dans le Doubs. Il achète une ferme à Anteuil où en 1921 naît Émile, un garçon plus bricoleur qu'agriculteur. Arrivent les années 50 et le plastique, alors considéré comme un matériau magique. Pour occuper leur sœur handicapée de la polio, Émile et son frère s'emparent de cette matière pour fabriquer des sachets de plastique et des pellicules servant à protéger les cartes d'identité ou les permis de conduire. L'atelier est planté au milieu de la maison. Pendant des années, il fonctionne ainsi, avec quelques jeunes filles du village venant aider à la confection. Les clients sont des fabricants de tourne vis à la recherche de pochettes pour ranger les outils. Peugeot, tout proche, commande des petits drapeaux pour mettre sur les bicyclettes et des protections pour pare-soleil. Émile a baptisé l'entreprise Sofan, « Société de Fabrication Nouvelle ». Mais un fournisseur au nom similaire le met en demeure de le modifier. Cela devient Sofanou.

Après son mariage, Émile Streit reste dans la maison familiale. Bernard, son fils, partage son existence entre ses parents, sa sœur, ses deux frères et l'atelier. Après un parcours scolaire laborieux, puis son service militaire, en 1973, il est pressé par ses parents de reprendre l'affaire. À l'époque il ne sait absolument pas en quoi consiste le métier de chef d'entreprise. Ses seules références sont l'expérience de son père auprès de qui il se forme. En 1979, il se retrouve seul à la direction de Sofanou. Entre temps, l'activité de l'entreprise s'est tout naturellement tournée vers les usines de Sochaux, berceau du groupe PSA, devenu l'un des plus gros constructeurs automobiles français.



« Mon père à l'époque avait déjà acheté une extrudeuse pour faire du tube PVC, raconte Bernard Streit. Peugeot avait ses propres câbleries et on lui livrait des petits tubes pour protéger les câblages. Cela représentait 10 % de notre chiffre d'affaires. Les 90 % restant étaient réalisés par les sacs plastique ». En 1984, les débuts de la mondialisation entraînent chez Peugeot des changements fondamentaux : des produits jusque-là fabriqués en interne sont désormais sous-traités. Pour subsister dans un panel de fournisseurs nombreux, Bernard Streit prend la décision de se spécialiser dans la protection des câblages et passe toutes les épreuves exigées par PSA pour prouver qu'il est capable de suivre la politique industrielle du groupe automobile. Dès 1985, il se fixe dix ans pour devenir le leader européen de la protection des câbles. En 1995, l'objectif est atteint.

Dès la fin des années 80, Renault, Peugeot, Opel se rendent compte que fabriquer en Espagne est moins cher. Aussi, en 1992, pour accompagner les grands du câblage qui construisent leurs usines dans la région de Saragosse, Sofanou ouvre son premier point d'ancrage à l'étranger. Vient ensuite le Portugal. Puis le Maroc, la Tunisie, la Turquie. Après la chute du mur de Berlin, Bernard Streit se positionne sur la Slovaquie, la Tchèque, la Roumanie, la Pologne, toujours dans le but de se rapprocher des constructeurs et d'éviter des coûts du transport trop élevés. C'est ainsi qu'en suivant simplement ses clients dans les pays *low cost*, Sofanou devient une véritable entreprise internationale, aujourd'hui implantée dans seize pays.

Pendant des années, Bernard Streit travaille comme un forcené, continuant à rouler dans sa vieille camionnette. Un jour, il réalise qu'il lui faudrait liquidifier une partie de son patrimoine pour le cas où il disparaîtrait. Propriétaire salarié de son entreprise, sa priorité a toujours été de privilégier Sofanou. Il vend alors 10 % du capital. Il comprend aussi qu'il est temps de s'imposer sur le marché mondial et de diversifier sa clientèle : tout ce qu'il a produit pour l'automobile, Bernard Streit veut le produire dorénavant pour les trains, les bus, les tramways, les avions, les hélicoptères... Afin de mettre en œuvre cette politique ambitieuse, la société entre en bourse en 1996.

L'année suivante, elle met le pied sur le marché américain, passage obligé pour conquérir le monde. À ce moment-là, les

Américains sont les plus gros consommateurs d'automobiles. En l'espace de deux ans, Sofanou rachète aux États-Unis quatre sociétés. « Mais pendant qu'on guerroyait chez les Américains du Nord et du Sud pour acheter et établir des usines, le marché asiatique se développait à une vitesse vertigineuse, explique Bernard Streit. Notre principal concurrent, l'allemand Schlemmer, a mis toutes ses forces à conquérir la Chine ! » Aujourd'hui Delfingen et Schlemmer se disputent le leadership sur l'ensemble de la planète.

Devenu un des leaders mondiaux, Bernard Streit et ses collaborateurs ont conscience que sur le marché international, leur nom n'est pas très porteur ! En 2007, ils décident de regrouper toutes les activités de l'entreprise sous une seule appellation : Delfingen. Le nom tire son origine de « Radelfingen », village des grands-parents paternels. Et indéniablement, il sonne bien...

Depuis 2007, Bernard Streit a accueilli au sein du groupe son fils Gérard. Médecin de formation, Gérard Streit a créé Delfingen Life, une filiale spécialisée dans le service à la personne, plus spécialement dans l'ouverture de crèches privées pour aider à structurer l'univers cérébral de l'enfant et de clubs de gym pour le bien-être des adultes. Gérard Streit est aussi à l'origine de la Fondation Delfingen, créée en 2007, qui vient en aide aux salariés des filiales lointaines, implantées dans des pays en voie de développement, dans les domaines de la santé, du logement, de l'éducation. Delfingen a également mis en place une « charte du travail décent », pour que tous les collaborateurs du groupe, quelle que soit la région du monde dans laquelle ils travaillent, soient soumis aux mêmes règles et aux mêmes protections. Chez Delfingen, l'humain prime. « Quand nous rencontrons nos clients ou les plus grands groupes internationaux, nous commençons par nous vendre en parlant de nos valeurs, de notre charte, de notre fondation ; ensuite seulement de nos produits », affirme fièrement Bernard Streit.

Sans la confiance de tous ses collaborateurs (plus de 1 200 aujourd'hui !), sans la force relationnelle qui les unit, sans le socle solide d'une gestion saine et claire, Delfingen n'aurait pas survécu au tsunami de la crise de 2008 qui a vu en quelques jours la production s'effondrer de 50%...

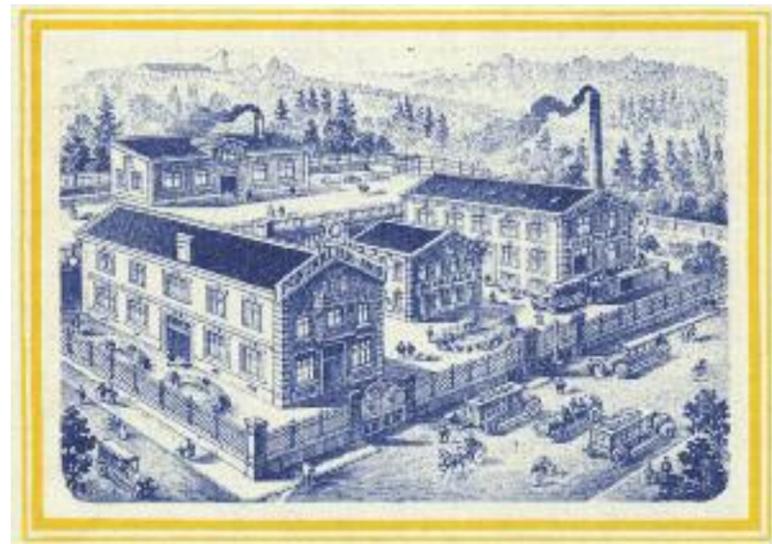
Claudine Le Tourneur d'Ison

• À gauche : machine servant à fabriquer les sachets plastiques, en 1985, juste avant la reconversion vers la protection des faisceaux embarqués.

• À droite : Delfingen réalise une grande partie de son activité dans les systèmes de protection automobile, sous forme de gaines, de câblage électriques et de flexibles hydrauliques.

# Armand-Guy

## la traversée du siècle d'un distillateur d'absinthe



• La distillerie Armand-Guy dans les années 1900, dessinée par Armand Guy. Les abords sont quelque peu enjolivés : l'établissement est ici longé de boulevards et de voitures très chics ! Au loin sur la colline, on aperçoit le camp militaire des Pareuses.

© Armand-Guy

**En 1890, Armand Guy achète à Pontarlier un terrain doté d'une source souterraine pour alimenter ses alambics à discrétion. Comme de nombreux confrères, il se lance dans l'absinthe, frappée dès 1914 par la prohibition... Contournant l'obstacle en fabriquant des apéritifs à l'anis, l'entreprise familiale réussit à poursuivre son activité. À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, surprise : François Guy, représentant de la quatrième génération, réussit à prouver « l'innocence » de l'absinthe ! Désormais, la Fée Verte des Guy se déguste à nouveau à la terrasse des cafés...**

**F**ils d'une fille de ferme malmenée réfugiée à la ville, le jeune Armand Guy se forme au métier de distillateur auprès de maîtres réputés. À cette époque, l'établissement Pernod & Fils de Pontarlier, première grande distillerie, soutient déjà un rythme de production industrielle. Berceau de l'absinthe en France, Pontarlier en est aussi la capitale : à la veille de la Première Guerre mondiale, 23 établissements et 3000 personnes vivent de son économie. Les 150 bistrotts de la ville (pour 10000 habitants !) – dont le célèbre « bois-debout » franc-comtois qui permet de s'en glisser un petit en vitesse derrière le paletot – témoignent du succès d'abord local d'une boisson devenue emblématique de la Belle Époque.

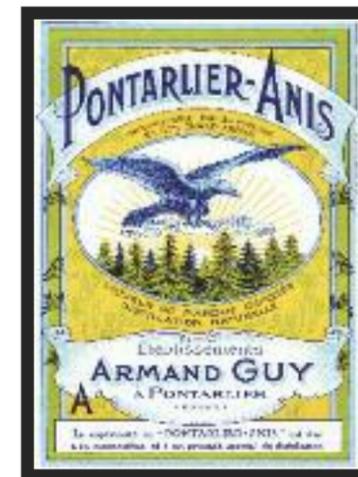
L'absinthe a été « inventée » à Couvet, en Suisse, à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle. Un médecin y découvre les vertus curatives d'un élixir à base d'absinthe fabriqué par une guérisseuse, la mère Henriot. Il en achète la recette. Cette panacée enchante un jour un certain major Dubied, souffrant de douleurs intestinales. Ce dernier prend à son tour possession du secret de fabrication et, en 1798, s'associe avec le fils Pernod, bouilleur de cru<sup>1</sup> à

Pontarlier, pour créer en territoire suisse la première distillerie d'absinthe. Le négoce vers la France est très vite empêché par les droits de douane que l'administration impériale prélève sur les alcools. Pour les contourner, Henri-Louis Pernod retourne de l'autre côté de la frontière et inaugure en 1805 un siècle d'aventure industrielle pontissalienne en lien avec le nectar qui connaîtra ses heures de gloire sous le nom de la Fée Verte.

L'engouement gagne Paris et le reste de la France après les campagnes de conquête et de pacification de l'Algérie<sup>2</sup>. Les soldats qui partaient avaient en effet dans leurs bardas une bouteille d'absinthe, encore réputée pour ses vertus digestives, destinée à assainir l'eau et prévenir la dysenterie. Entourés du prestige des conquérants, ils ont répandu leur apéritif préféré dans les milieux chics parisiens. Dès lors, la bonne société se presse sur les Grands Boulevards au moment de « l'Heure Verte ».

De Paris, la mode de l'absinthe touche l'ensemble de la France et Pontarlier, passé de 6 distilleries en 1844 à 23 en 1914, s'affirme comme le haut lieu du savoir-faire. Armand Guy produit dans un premier temps de l'absinthe sous le nom « Florentin Cousin », riche fromager de Champagnole avec lequel il a été contraint de s'associer. Il lance enfin sa propre marque en 1906. Loin de pouvoir rivaliser avec les grandes maisons qui investissent tant l'espace de la rue que l'espace domestique grâce aux affiches publicitaires et aux objets de réclame, Armand Guy utilise, pour se faire connaître, le bouche à oreille... et les militaires se révèlent à nouveau d'excellents ambassadeurs ! Du camp des Pareuses sis juste au-dessus de l'établissement où ils s'entraînent au tir au canon, les soldats peuvent descendre goûter les spécialités d'Armand Guy à la buvette que celui-ci a prévue à cet effet. Il installe également aux abords de la gare un petit magasin où s'approvisionnent les voyageurs. D'abord prisée des milieux artistiques et littéraires où ont figuré, en première ligne, Baudelaire, Rimbaud, Verlaine, Toulouse Lautrec et Van Gogh, l'absinthe a peu à peu gagné les milieux ouvriers pour se hisser au rang de boisson nationale. Mais la montée du courant hygiéniste, qui prête à la boisson des symptômes particuliers et invente la pathologie de « l'absinthisme », tout comme la pression des ligues antialcooliques et le lobby viticole<sup>3</sup>, vont lui donner un brusque coup d'arrêt. Deux jours après la déclaration de la Première Guerre mondiale, la consommation d'absinthe est prohibée. Le décret de 1915 en interdit la fabrication et la circulation.

Assortie de lourdes peines pour les contrevenants, la loi frappe de plein fouet l'industrie pontissalienne : les faillites se comptent en nombre. Armand Guy, rejoint par son fils Georges, survit à la prohibition grâce notamment à la production d'une liqueur de bourgeons de sapin. Lorsqu'en 1921 la distillation de l'anis est à nouveau autorisée, les Guy valorisent le savoir-faire familial en mettant au point le seul apéritif à base d'anis vert distillé, qui sera vendu sous la marque Pontarlier-



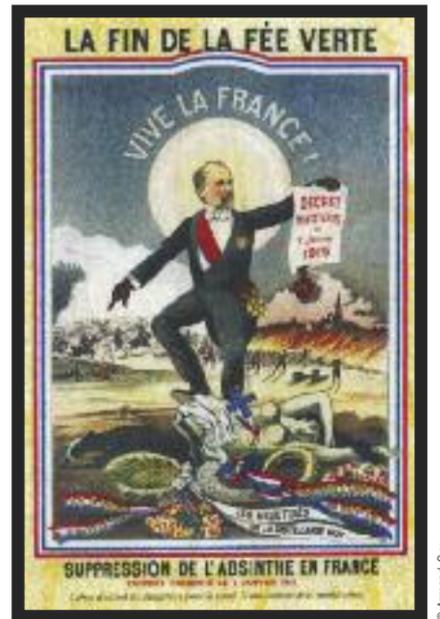
© Armand-Guy

Anis, déposée en 1922. Pierre Guy, qui seconde son père au cours des années 1950 – date à laquelle il ne reste plus que trois distilleries dans la ville – en fait un produit phare. Son expérience à l'usine l'amène à moderniser l'entreprise. En mécanisant les activités de manutention et en s'associant les services d'un commercial à l'ère de l'avènement des supermarchés, il augmente considérablement la productivité : l'entreprise change alors de dimension. Avec François Guy, au début des années 1980, c'est la quatrième génération qui prend la relève. Comme ses prédécesseurs, il hérite des secrets de fabrication transmis oralement de père en fils. Mais il ne s'en tient pas là. Décidé à faire revivre les saveurs inventées par ses ancêtres, il part en croisade pour réhabiliter l'absinthe.

La substance incriminée est la thuyone, qui entre à 50 % dans la composition de l'huile essentielle de l'absinthe. Accusée de produire des effets hallucinogènes, elle a été mise au banc par les pouvoirs politiques pendant près d'un siècle. En 1988, l'Organisation Mondiale de la Santé oblige Michel Rocard à légiférer. Le taux de thuyone maximal autorisé, défini par la communauté européenne à 35 mg/litre, est applicable à la France, mais la prohibition n'est pas levée. En 1994, François Guy, qui sollicite l'autorisation de fabriquer de l'absinthe pour effectuer des analyses scientifiques, se voit opposer une fin de non recevoir par Simone Veil, ministre de la santé. Il se rapproche alors de l'ANVAR (Agence nationale de valorisation de la recherche). De là, il est dirigé vers le Centre atomique de Saclay, où un chercheur lui permet de prouver que c'est la thuyone qui donne son goût à l'absinthe. Mais le mystère sur la toxicité demeure. Il faut attendre 1999 pour que la plante soit mise hors de cause par une thèse de médecine générale. Désormais accusé : le degré d'alcool, qui, laissé libre, pouvait atteindre 72° !

Le 1<sup>er</sup> avril 2001, la fabrication d'absinthe par distillation est à nouveau autorisée. Il ne reste plus qu'à opérer un retour aux bases fondamentales du métier pour retrouver les saveurs d'origine, tout en respectant les nouvelles normes légales. Car « la prohibition a laissé des générations sans idée de goût. Quarante-vingt-six ans après, il a fallu tout réapprendre ! », explique François Guy. La distillerie Armand-Guy, qui reçoit le label d'Entreprise du Patrimoine Vivant en 2007, travaille aujourd'hui à l'obtention d'une indication géographique. De quoi redonner à la Fée Verte ses couleurs d'antan !

Ines de Giuli



© Armand-Guy

• La Fée Verte, allégorie de l'absinthe, ici associée au symbole de la Liberté, a été "assassinée" par la France. C'est un crime contre son propre camp, alors que le pays est déjà, en pleine guerre mondiale, à feu et à sang ! Nombreux sont ceux qui la pleurent s'il on en croit l'abondance des couronnes funéraires...

• Ci-dessous : étiquette d'une bouteille de Pontarlier Anis vers 1930. L'apéritif anisé a été ré-autorisé en France en 1920 (30°) et en 1922 (40°) après son interdiction en 1915 suite à celle de l'absinthe.

<sup>2</sup> L'Algérie a été proclamé département français en 1848.

<sup>3</sup> La mévente chez les vignerons du midi conduit ces derniers à accuser et vilipender l'absinthe.

<sup>1</sup> Personne habilitée à produire ses propres eaux-de-vie.

48

# Les musées des techniques et cultures comtoises

la technique aux portes du musée,  
le musée à l'ère de la technique

**En Franche-Comté,  
la valorisation du patrimoine  
industriel et ethnologique  
est à l'origine d'une initiative  
unique dans l'hexagone.  
De site en site, les musées  
des techniques et cultures  
comtoises s'attachent  
à faire revivre, au contact  
de la matière et des savoir-faire,  
l'histoire artisanale  
et industrielle de la région.**

**I**ssu d'un projet associatif, les musées des techniques et cultures comtoises forment en France le seul réseau muséal à la fois thématique et régional. Depuis 1978, il a pour vocation de faire connaître un patrimoine qui, au-delà du simple bâti, s'appréhende d'abord par les sens. Ce sont aujourd'hui près de 240 000 visiteurs qui, au contact du bruit, de la poussière, des outils et des artisans, se retrouvent plongés au cœur d'une ambiance et d'un cadre de travail qui diffèrent selon les douze sites du réseau.

Pour recréer cette intime interaction entre les gestes techniques, les tours de mains et les lieux qui les ont vu naître, l'association développe une mise en valeur *in situ* respectueuse des paysages et des lieux. Un choix muséographique qui permet de préserver le fort ancrage local caractérisant ces formes d'industrialisation singulières. Cette opération complexe mobilise des chercheurs pour reconstituer l'histoire des techniques et de leurs évolutions<sup>1</sup>, mais aussi des experts issus du monde de la conservation et de la restauration pour assurer la pérennité d'un héritage dont les premières traces remontent parfois à des millénaires. L'appui des ouvriers et des techniciens apporte une vision plus précise et plus concrète des métiers et de leurs identités respectives.

Du travail du bois à la confection de jouets et de boîtes d'épicéa, du soufflage du verre à la fabrication de lunettes en passant par l'exploitation du sel, du charbon ou la distillation de la cerise, ce sont autant de procédés à la fois traditionnels et actuels qui sont donnés à voir dans leur progression. La démonstration des pratiques et des secrets de fabrication assure aux collections une visibilité originale qui fait d'autant plus ressortir leur richesse.

<sup>1</sup> Notamment l'université de Franche-Comté et plus particulièrement l'Institut universitaire des arts et des traditions populaires (IUATP) cf. Philippe MAIROT, « Le musée des techniques et cultures comtoises », in Jean-Claude DAUMAS, (dir.) *La mémoire de l'industrie. De l'usine au patrimoine*, Presses Universitaires de Franche-Comté, 2006, p. 183-198.

# Portfolio

Gestes, savoir-faire et lieux de mémoire  
Des métiers franc-comtois en mouvement



© Musées des techniques et cultures comtoises

Le réseau des MTCC existe depuis plus de trente ans. Il est composé à ce jour de 12 sites et musées entre Franche-Comté et Suisse. Longtemps organisé autour d'un propos faisant la part belle à l'histoire et à l'ethnologie des techniques et savoir-faire, avec un positionnement très marqué autour du patrimoine industriel, il se développe aujourd'hui dans une dimension valorisant la découverte économique. L'idée étant de proposer aux visiteurs une approche complète des savoir-faire présents en Franche-Comté, hier, aujourd'hui et demain, en croisant le patrimoine industriel, les visites d'entreprises et la découverte scientifique. Cela peut se traduire par des partenariats avec des entreprises, susceptibles d'ouvrir leurs portes ponctuellement ou de s'impliquer auprès des publics des musées, ou encore des chercheurs ou intervenants scientifiques sur des sujets en lien avec le tissu économique régional. Ces orientations guident désormais le réseau dans son développement avec l'objectif de mailler plus encore le territoire et de dessiner progressivement des parcours de découverte tantôt thématiques, tantôt géographiques.

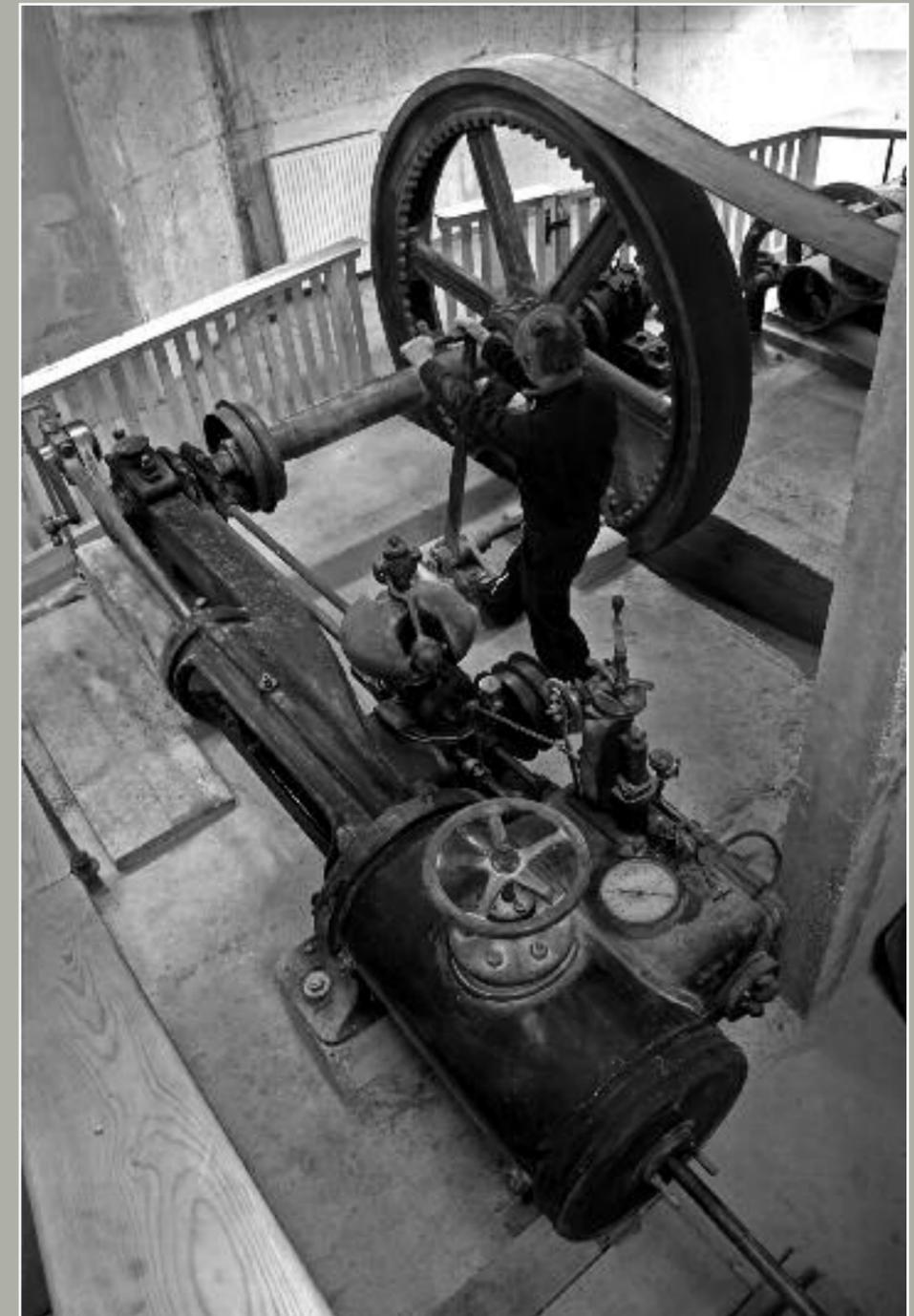
**De gauche à droite :**

- Chevalement du puits de mine Sainte-Marie à Ronchamp, Haute-Saône. - Cl. G. Benoit à la Guillaume.
- Taillanderie de Nans-sous-Sainte-Anne, Doubs : atelier du petit martinet. - Cl. J.-P. Bévalot.
- Grande Saline de Salins-les-Bains, Jura : l'entrée du nouveau Musée du sel. - Cl. Y. Goux.



© Musées des techniques et cultures comtoises/Cl. C. Gardone.

*René Fromont, soudeur aux Forges de Syam, Jura.*



© Musées des techniques et cultures comtoises/Cl. P. Guenat.

*Musée de la boissellerie à Bois d'Amont, Jura :  
machine à vapeur Sulzer Frères, 1912.*



©Musée Japy.

*Ouvrier travaillant sur une machine à genouillère,  
Usine Japy, Territoire de Belfort.*



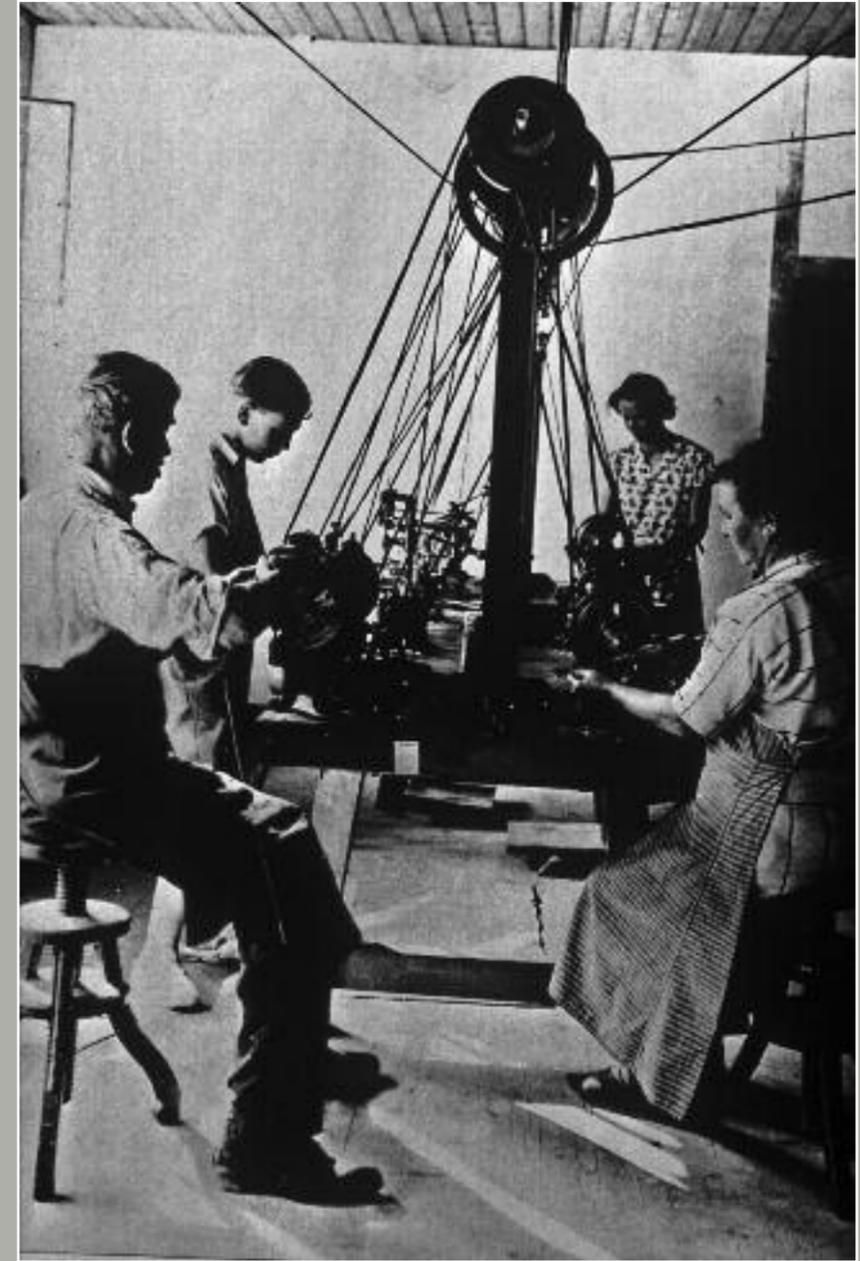
©Droits réservés.

*Taillanderie de Nans-sous-Sainte-Anne, Doubs :  
travail au martinet, Auguste Philibert élargit une faux sous le marteau.*



©Musée Japy.

*Émaillage des casseroles,  
Usine Japy du Gros-Pré à Dampierre-les-Bois, Doubs.*



©Droits réservés/Cl. G. Benoit à la Guillaume.

*Un atelier familial de lunetterie à Morez, Jura, vers 1950.*



© Musées des techniques et cultures comtoises/Cl. N. Manser.

Musée de la lunette à Morez, Jura : presse à découper.

À Passavant-la-Rochère, la plus ancienne verrerie d'art encore en activité en France, l'automatisation de la production n'occulte pas un savoir-faire artisanal qui s'offre toujours aux yeux des visiteurs. La transformation de la cerise en kirsch assure depuis la fin du XVII<sup>e</sup> siècle la renommée de la petite ville de Fougerolles où industrie rime avec alchimie. Les grandes forges de Vallorbe (situées en Suisse) vivent au rythme du forgeron qui dévoile son art devant le public. Le musée de la boissellerie réinvestit quant à lui le fonctionnement de l'ancienne scierie dans laquelle il est implanté pour retracer, étape par étape, la fabrication minutieuse des boîtes en bois, des cabinets d'horloge et des skis.

La muséographie recrée aussi le contexte historique propre à chaque site. Impossible, par exemple, de dissocier l'épopée industrielle de Beaucourt de l'empire familial des Japy. Le musée consacré à cette famille d'industriels continue d'inscrire dans les murs de la ville leur influence considérable, qui jadis se reflétait dans les usines et les cités ouvrières. À Morez, le musée de la lunette présente conjointement l'histoire et le devenir de l'objet, celle des progrès de l'optique et l'influence de la mode sur la conception des montures. Lors de son parcours dans les salines de Salins-les-Bains, le visiteur explore les galeries souterraines, découvre pas à pas la production du sel ignigène<sup>2</sup> et le métier de saunier avant d'apprécier une collection d'objets techniques remplaçant l'industrie salinière comtoise dans une chronologie millénaire. Au cœur de la forge-musée d'Etueffont, la fusion de l'atelier et du foyer domestique viennent éclairer 134 années de maîtrise du travail du fer, fidèlement transmise de générations en générations.

Les techniques et les objets exposés représentent surtout des témoins d'une société à une époque donnée. Grâce à sa collection d'outils, de lampes et d'ustensiles de la vie quotidienne, le musée de la mine de Ronchamp nous propulse dans l'univers des « gueules noires » et de leurs conditions de travail dans ce qui fut le puits le plus profond de France en 1900.

Le musée de Moirans-en-Montagne livre quant à lui une histoire internationale du monde du jouet, en conservant près de 16 000 jouets venus du monde entier, tous liés à la société dans laquelle ils ont été fabriqués.

C'est aussi à travers les techniques et leurs évolutions que l'on peut saisir la force d'adaptation de petites entreprises particulièrement sensibles aux mutations du monde moderne. Au beau milieu d'une cité ouvrière quasiment inchangée depuis 1813, le laminoir des forges de Syam a su trouver un second souffle en se spécialisant dans le sur mesure pour l'aéronautique, les ascenseurs ou encore les serrures, avant de cesser son activité en 2009. L'introduction de la turbine et de la machine Gramme par la famille Philibert a hissé la tannerie de Nans-sous-Sainte-Anne à la pointe du progrès technique, pour en faire un haut lieu de production des faux jus qu'en 1969.

Pour mettre ce vaste patrimoine à la portée de tous, l'association étoffe et consolide depuis trois décennies son expertise en matière de médiation culturelle en organisant des manifestations adaptées à des publics ciblés. Depuis quelques années, les animations pédagogiques se sont accrues pour faire de chaque site de véritable lieux de transmission, complémentaires les uns des autres. De nouvelles synergies se créent entre les membres adhérents du réseau lors des expositions itinérantes, où chacun apporte un éclairage à une thématique transversale arrêtée de concert.

En valorisant les techniques, les gestes et les hommes qui en sont les vecteurs, les musées des techniques et cultures comtoises font davantage entrer le patrimoine en résonance avec les publics, tout en mettant en relief une identité industrielle qui dépasse les frontières géographiques de la région. Pas de doute, la vie de l'usine et de l'atelier sont ici au rendez-vous.

**Fanny Desseauve**



<sup>2</sup> Il existe trois modes de fabrication du sel : l'évaporation naturelle de l'eau de mer sous les effets conjugués du soleil et du vent, l'exploitation minière (sel gemme de Lorraine) et l'évaporation obtenue au moyen d'une source de chaleur artificielle, à l'origine du sel ignigène.

• L'écomusée du pays de la cerise est installé dans un ancien domaine de distillateur à Fougerolles. Cette région, située au pied des Vosges, est spécialisée dans la fabrication de l'eau de cerise (le kirsch) depuis la fin du XVI<sup>e</sup> siècle. On dit que Fougerolles compte près de 40 000 cerisiers...



# Waltefaugle

façonneurs d'acier  
depuis 6 générations

**En 1856, Antoine Waltefaugle, fils de meunier, crée un petit atelier de découpage de l'acier en Saône-et-Loire. Un siècle et demi plus tard, ses descendants sont toujours à la tête de l'entreprise et continuent de travailler l'acier. Les charpentes et les bâtiments industriels Waltefaugle équipent aujourd'hui Airbus, Peugeot ou Arcelor...**

**E**n 1856, Antoine Waltefaugle, issu d'une famille de meuniers d'origine allemande (Waldvogel), alors comptable aux Forges de Geugnon, crée un petit atelier de découpage pour la fabrication de plaques vendues aux viticulteurs pour être fixées sur les bondes des tonneaux. Vers 1870, Antoine déménage son atelier à côté de Besançon et en confie la direction à son fils Joseph (1847-1927), pendant qu'il assure la direction d'une usine à La Gouille (Doubs). Puis, désirant se rapprocher de son village natal, il s'installe en 1881 à Dampierre : là existe depuis le XVII<sup>e</sup> siècle un moulin et un haut fourneau (éteint en 1862), exploité par la famille Dornier, puis la Société Dufourmel et C<sup>ie</sup>. Joseph succède à Antoine vers 1885. La viticulture française traverse alors de graves crises (phylloxera, mildiou) qui font chuter la production, donc la quantité de tonneaux à boucher. Joseph élargit la production aux étiquettes métalliques en cuivre et zinc nickelé, plaques pour fûts, « alphabets et vignettes » et aux rondelles. L'usine emploie, à la fin du siècle, une dizaine d'ouvriers.



Georges (1885-1977) succède à son père Joseph en 1909. L'établissement traverse difficilement la Première Guerre mondiale, mais au début de la décennie 1920, Georges a l'idée d'orienter la société vers la construction métallique (hangars métalliques pour l'agriculture) qui devient l'activité principale de l'entreprise. De nouveaux ateliers sont alors construits dans les années 30 et les effectifs atteignent trente personnes.

En 1946, la direction est reprise par Jean Waltefaugle, fils de Georges (qui devient maire de Dampierre-sur-Salon entre 1952 et 1965) et par son beau-frère Jean-Marie Saugier. Les deux hommes se connaissent depuis leur tendre enfance et ont fait leurs études à l'école d'ingénieurs Breguet de Paris (école supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique). Une solide amitié les unit. Sous leur impulsion, d'importants investissements sont réalisés afin, d'une part, de satisfaire la clientèle et, d'autre part, de réduire les tâches les plus pénibles. L'énergie électrique arrive en 1946. L'atelier de fabrication des charpentes est agrandi en 1948 et équipé d'une riveteuse hydroélectrique. Les tonnages vendus croissent d'année en année. En 1958, un nouvel atelier de rondelles est réalisé où l'on fabrique les poinçons et les matrices avec trempe à huile et à eau. La fabrication de rondelles passe ainsi à 80 tonnes par mois. L'usine est encore agrandie et modernisée par la suite : construction d'un atelier des rondelles en 1958, de bureaux en 1962, d'une passerelle et de trois halles de fabrication (11 000 m<sup>2</sup>) en 1969. Outre la production de rondelles, l'entreprise réalise principalement des charpentes pour les bâtiments agricoles et industriels, les salles de sport, les halles de stockage, etc. Waltefaugle devient bientôt une référence dans la construction métallique avec des réalisations importantes aussi bien dans le domaine agricole qu'industriel (filature de Villersexel, LIP, Lanvin, Citroën, Peugeot, Smoby, etc.). Elle traverse le premier choc pétrolier presque sans à-coups grâce à sa notoriété. Deux nouvelles halles de fabrication sont d'ailleurs édifiées en 1973 avec mise en place d'une machine à pannes sur laquelle cisailage, poinçonnage, brossage, peinture en ligne sont réalisés par une seule personne. En 1976, grâce à ses commandes et à ses investissements, l'entreprise compte 200 salariés.

Cette même année, Yves (1944-2002) et Dominique Saugier (né en 1946), les fils de Jean-Marie, sont nommés respectivement président directeur général et directeur général. Tous les deux sont ingénieurs de l'école d'électricité industrielle de Paris avec une spécialisation au Centre des hautes études du métal

(CHEM). Le premier, Yves, est entré dans l'entreprise en 1969. Il sera membre de la Chambre de commerce de la Haute-Saône, conseiller du Commerce extérieur, et conseiller municipal de 1983 à 1995. Le second, Dominique, est entré dans la société en 1970. Il deviendra PDG en 2002, président du groupement Est de la Construction métallique et vice-président du syndicat. Les deux hommes poursuivent l'aventure familiale en se tournant vers l'exportation : Algérie, Djibouti, Benin, Koweït, Congo, Waltefaugle se développe tous azimuts. Vers 1985, 3 000 tonnes de matériaux sortent annuellement des ateliers pour l'export, qui représente désormais 30 % du chiffre d'affaires. Aux débuts des années 90, Waltefaugle réalise l'usine des laques à Sochaux et fidélise ainsi un client important, PSA Peugeot Citroën, grâce au respect des délais, à son savoir-faire et à une technicité pointue. Durant les deux décennies suivantes, près de 20 % du chiffre d'affaires sont réalisés avec le groupe automobile sur de nombreux sites. Vers 2000, l'usine livre annuellement 700 à 800 bâtiments agricoles et industriels. Waltefaugle répond à toutes les attentes et réalise même le centre de radio télévision des JO d'Albertville !

En 2002, la sixième génération prend le relais. David Saugier, diplômé de l'institut supérieur de gestion, fils d'Yves, devient directeur général. Didier Cannac, INSA Lyon et CHEM, petit-fils de Jean Waltefaugle, est nommé directeur commercial en 2005. L'entreprise poursuit son développement sur ses quatre secteurs : le marché agricole (35 %), le secteur automobile (15 % avec PSA), l'exportation en Suisse (9 %, avec la création d'une filiale) et les bâtiments industriels (41 %). La gamme Waltefaugle s'enrichit même de nouveaux produits, tels les bardages bois et les bâtiments à grandes travées. L'usine est aujourd'hui installée sur 450 000 m<sup>2</sup>, et bénéficie d'une nouvelle ligne de peinture ainsi que d'un nouveau hall de production de profilés reconstitués soudés. De nouveaux clients sont également au rendez-vous : Arcelor, Airbus, Somfy. Mais l'entreprise ne remet pas en cause pour autant les valeurs qui ont fait sa force tout au long de son histoire. Waltefaugle est loin de la « loi des trois générations », pour le bien de ses salariés – on travaille chez Waltefaugle de père en fils ! – et de toute une communauté.

**Alexandre Giandou**

*Chercheur au Laboratoire de Recherche Historique Rhône-Alpes (LARHRA), Institut des Sciences de l'Homme (ISH)*



• Page de gauche : les premiers ouvriers, en 1893. Joseph Waltefaugle est le deuxième à droite, en chapeau. Georges Waltefaugle enfant est debout à gauche au deuxième rang.

• Ci-contre : en 2002, Waltefaugle est le pilote d'un bâtiment monté pour PSA à Mulhouse (LPM 2000). 36 000 m<sup>2</sup> de plancher en tôle larmée pour un poids total de 11 000 tonnes ! Pour ce chantier, Waltefaugle fait appel à trois confrères. Le montage, sous la responsabilité de la société, est effectué en 6 mois : un record.

• Ci-dessous : chantiers pour les Tissages Gauthier à Vesoul, en 1958.

# La Tydée

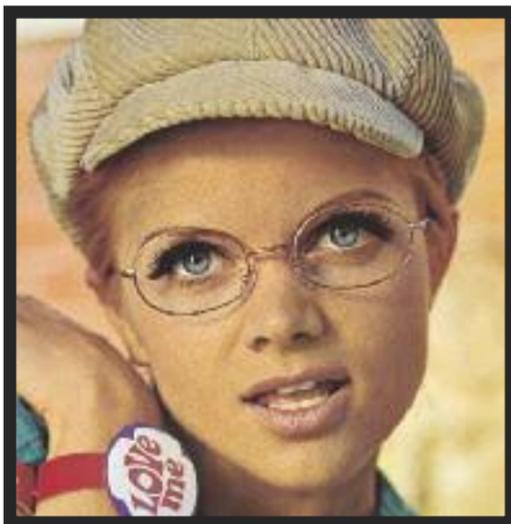
## une lunette de stars



**C'**est en 1880 que Jules Morel, jeune paysan et cultivateur aux Rousses, village du Haut-Jura, décide un jour d'occuper ses hivers non pas à travailler le bois comme le faisait son père, mais à fabriquer des lunettes. Il se met à son compte en tant que « finisseur de pince-nez », pour des négociants locaux, mais également en direct pour des clients de Genève ou de Belgique !

**Si le Jura est selon la locution latine, Juris, un pays de forêt, c'est également un territoire d'hommes et de femmes dont la volonté et la soif d'entreprendre ont triomphé d'un enclavement bien réel. Attachée à ce territoire comme bien d'autres lunetiers, l'entreprise Marius**

**Morel a vécu, entre les Rousses et Morbier, presque un siècle et demi d'aventures familiales, industrielles et humaines. Succès emblématique de la société, la lunette Tydée, lancée en 1969, a ainsi été vendue à un million d'exemplaires dans le monde ! Mais à quoi ressemblait-elle donc ?**



La lunetterie est une spécialité de la région. C'est en effet dans la ville de Morez, à quelques kilomètres des Rousses, que le pince-nez a été inventé. Pierre-Hyacinthe Cazeaux, qui dirigeait à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle une fabrique de clous, eut un jour la brillante idée de tordre le fil de fer qui lui servait de matière première pour en faire des montures. Le succès fut immédiat et Morez vit fleurir, dès les années 1830, de nombreux entrepreneurs lunetiers. Rapidement, l'extension de la production génère un besoin de main d'œuvre, très vite assuré par les paysans, habitués, dans la région, à exercer des petits métiers complémentaires durant la basse saison. Au moment de la Première guerre mondiale, Morez est un centre industriel puissant mais – paradoxe intéressant – sans grandes usines. Les entreprises les plus importantes n'occupent jamais plus de 100 personnes et elles voisinent avec une masse de petits ateliers qui travaillent en général pour des marchands-fabriquants. Marius, le fils aîné de Jules Morel, commence à travailler au début des années 20. D'abord il seconde son père dans ses travaux de paysan

et de lunetier. Mais très vite, il sait qu'il ne passera pas sa vie dans la ferme familiale. Il a d'autres ambitions ! Dès 1932, accompagné de sa jeune épouse, il « descend » à Morez, où il reprend un commerce de lunetterie. Ce rachat lui permet de s'inscrire plus profondément dans le milieu de la lunette, et de manière moins artisanale qu'auparavant.

En 1948, Marius tombe gravement malade. Opéré d'un poumon, il doit ensuite se reposer de longs mois dans une maison de convalescence. C'est alors Jacques, le fils aîné de la famille, qui reprend les rênes de la petite entreprise. Quelques uns de ses frères et sœurs (Marius a eu neuf enfants !) le rejoignent et aident à faire tourner la boutique – sous l'œil du père : guéri mais affaibli, qui n'en continue pas moins de surveiller les affaires... Chacun, sous l'impulsion de Marius et de Jacques, apporte à l'entreprise ses compétences et son savoir-faire, dans un esprit de cohésion familiale très forte qui permet à l'entreprise de maintenir son développement avec stabilité et régularité.

Au milieu des années 50, l'entreprise décide de monter en gamme en proposant à sa clientèle des montures en « doublé-or ». Cette technique, connue depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, permet de réaliser des lunettes d'une qualité exceptionnelle, qui conservent leur éclat même après de nombreuses années d'utilisation : pas besoin d'appliquer un traitement de surface, l'or est parfaitement inaltérable. En quelques années, Morel devient un orfèvre du doublé-or.

En 1958, l'entreprise reçoit du Ministère des Finances un « oscar de l'exportation » pour l'ensemble de ses activités commerciales. Morel, comme beaucoup de lunetteries moréziennes, a toujours commercé avec l'étranger, notamment la Grande-Bretagne, la Belgique et la Suisse, mais l'exportation a pris depuis les années 1950 une envergure sans commune mesure avec les périodes précédentes. Des modèles comme la « Cléopâtre » ou la « Napoléon » sont ainsi fabriqués par séries de 10 000 à 20 000 exemplaires ! Pour honorer ses commandes, l'entreprise passe en dix ans de dix-huit à une centaine d'employés.

En 1965, Morel se lance dans la fabrication de lunettes « petits fils » (c'est-à-dire avec du fil en doublé-or très fin). C'est un tournant à la fois pour la production et pour l'essor de l'entreprise. La technique du doublé-or, à laquelle Morel s'est initié dès 1955, vient de trouver son aboutissement. Grâce à la mise au point de tenons délicats tout en étant résistants, les montures s'affinent et s'allègent sans perdre de leur solidité. Le modèle emblématique de cette « ligne fine » est sans conteste la « Tydée ». Connue principalement sous la référence 6000, cette monture se vendra à un million d'exemplaires dans le monde ! Elle réussit à séduire un public que Morel n'atteignait pas jusqu'à alors : des jeunes, des artistes, des « stars » qui deviennent sans le savoir des « ambassadeurs de la marque » : Yves Montand, Maître Vergès,



ou encore Pierre Joxe... À l'export, les petits fils rencontrent partout le même succès, quoiqu'avec une intensité particulière au Japon et à Hong Kong, où leur forme s'adapte parfaitement à la morphologie des clients. Pour la plus grande joie de Morel, la mode des petits fils ne sera pas un feu de paille : dans les années 1980, la Tydée sera toujours au catalogue de la maison.

Après la disparition de Marius, en 1976, la situation économique change et la demande devient progressivement inférieure à l'offre. Afin de continuer à « faire tourner l'usine », Jacques Morel s'attelle à faire évoluer la stratégie et à trouver de nouveaux clients, notamment à l'export – l'Asie et l'Amérique latine deviennent ainsi des débouchés importants. Beaucoup d'efforts sont aussi déployés pour améliorer la création et le design des produits.

C'est au début des années 2000 que la quatrième génération arrive aux commandes : Jérôme, Francis et Amélie, les trois enfants de Jacques, prennent la direction de la société. Ils impulsent à l'entreprise une orientation marquée vers le design et la création. Ils mettent en place un « design center » au cœur de l'entreprise, et en quelques années, ils créent plusieurs marques, disposant chacune d'un univers particulier : Öga (masculine, d'inspiration scandinave), Koali (féminine, inspirée du monde végétal), Nomad (les tendances du monde)... À une époque où le système des licences domine la lunetterie, la stratégie des Morel est à la fois atypique, très osée – et payante !

À Morez, où les faillites de lunetteries se comptent en nombre depuis les années 90, l'entreprise Morel, 131 ans en 2011, affiche toujours une belle santé. Comment expliquer cette pérennité ? « Nous étions loin de tout, nous le sommes toujours, et nous avons développé, de fait, un goût pour la conquête, mais également pour l'ailleurs », analyse Amélie Morel. « Comme nos aînés, nous sommes convaincus que rien n'est acquis, que rien n'est gagné d'avance et que le long terme d'une entreprise se construit paradoxalement au quotidien. À nous de maintenir le cap pour, un jour, transmettre à notre tour une belle entreprise. »

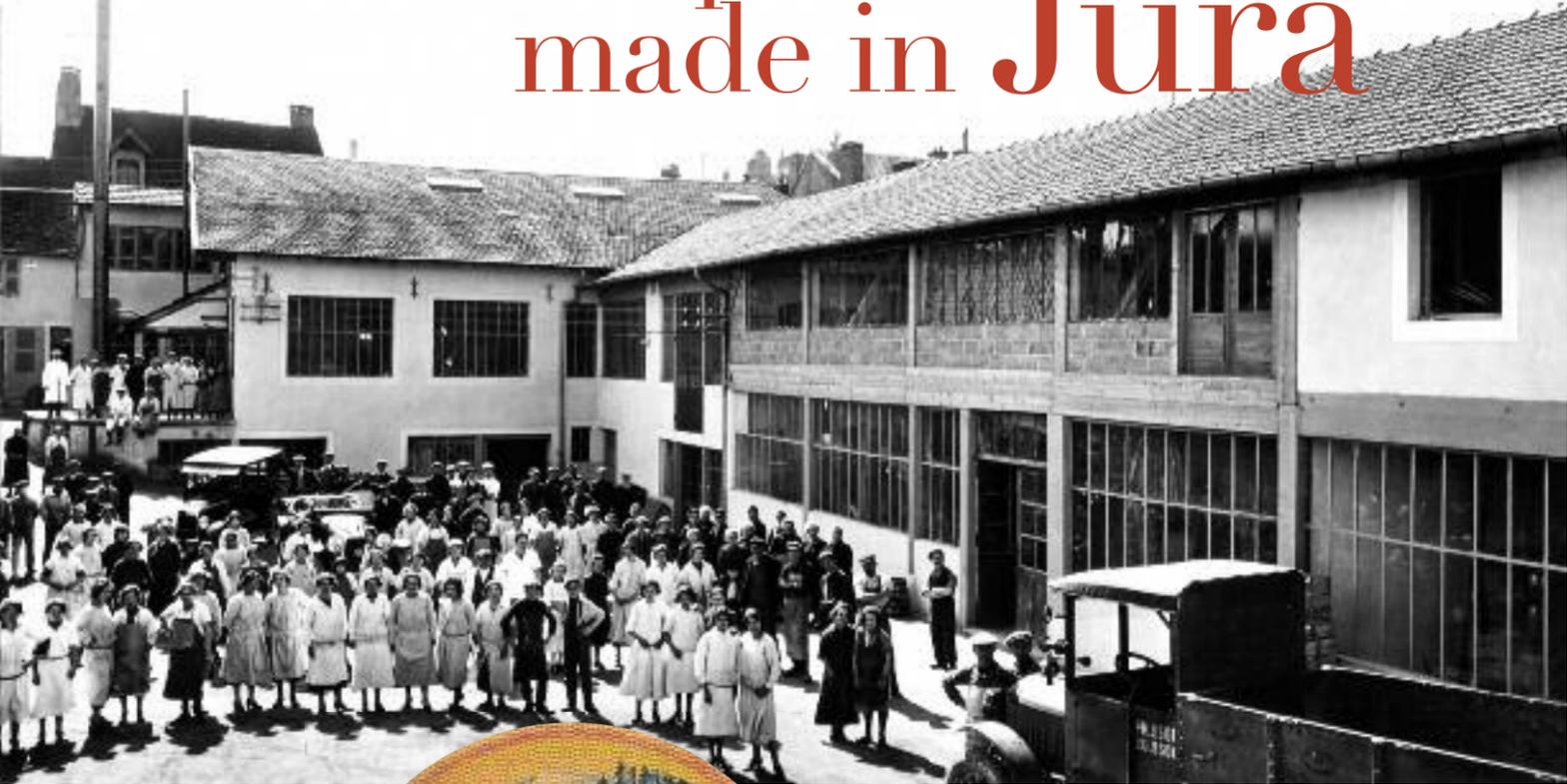
**Claire Moyrand**



• Page de gauche : En haut : la 6000, une déclinaison de la Tydée, a été vendue à plus d'un million d'exemplaire dans le monde. En bas : publicité pour la Tydée réalisée en 1970.

• Ci-contre : En haut : les lunettes « petits fils » rencontrent un grand succès au Japon et à Hong Kong, où leur forme s'adapte parfaitement à la morphologie des clients. En bas : le « design center de l'entreprise », où naissent les nouvelles collections des différentes marques créées par Morel.

# La Vache qui rit, made in Jura



**Dix millions de portions consommées chaque jour dans plus de cent-vingt pays soit cent vingt-cinq par secondes ! La Vache qui rit est la seconde marque alimentaire la plus diffusée dans le monde après Coca-Cola. Une marque née à Lons-le-Saunier, dans le Jura.**

**S**on étable se situe dans le Jura. En 1865, Jules Bel (1842-1904) crée à Orgelet (Jura) un commerce d'affinage et de négoce de Comté. Le fromage est fabriqué dans les fruitières, petites fromageries coopératives du Jura<sup>1</sup>. Ses deux fils, Henri et Léon, prennent la suite et fondent, en 1897, la société Bel Frères. Les frères décident de déménager l'entreprise à Lons-le-Saunier, préfecture du Jura. Ils peuvent ainsi profiter de la présence du chemin de fer et de la proximité des salines de Montmorot, le sel étant un élément essentiel dans les techniques d'affinage<sup>2</sup>.

La véritable aventure commence au sortir de la Première Guerre mondiale, quand Léon Bel recrute un Suisse, Émile Graf, inventeur en 1907, avec ses frères Otto et Gotfried, du fromage fondu. Léon Bel décide alors de modifier l'activité de l'entreprise. Abandonner le négoce du Comté pour produire et commercialiser du fromage fondu. Un pari osé, qui va pourtant s'avérer payant. Il commence par fabriquer un premier fromage fondu qu'il baptise « Fromage moderne ». Puis, le 16 avril 1921, il dépose une marque destinée à être apposée sur tous les fromages fondus issus de son usine : « La vache qui rit ». La marque fête donc cette année ses 90 ans !

Mais d'où vient ce nom, qui tranche avec les appellations de l'époque, souvent dérivées directement de la raison sociale du fabricant ? La légende rapporte que c'est en écoutant sa femme interpréter au piano la Walkyrie de Wagner que le nom serait venu à l'esprit de Léon Bel. Après la légende, la réalité. Durant la Première Guerre mondiale, Léon Bel est dans la même unité que Benjamin Rabier, célèbre dessinateur et caricaturiste animalier<sup>3</sup>. Officier d'une section de ravitaillement en viande pour la troupe, il a dessiné un insigne surnommé « la Wachkyrie » pour narguer les soldats allemands, qui représente une tête de vache rougeâtre. De la Wachkyrie au calembour « la vache qui rit », le pas est vite franchi par Léon Bel. C'est en souvenir de cet épisode que Léon Bel, en 1921, dessine pour son fromage une vache en pied, avec une expression hilare. Peu satisfait du dessin, il le confie à Rabier, qui donne à la vache sa couleur rouge et la pare, selon les conseils de l'épouse de Léon Bel, de boîtes de fromage en guise de boucles d'oreilles pour la rendre plus féminine !

Commercialisée en portion dès 1924, la Vache qui rit séduit très vite par son goût consensuel<sup>4</sup> et inimitable – sa composition, à base de Comté, Emmental, Cheddar, beurre et lait, est bien sûr tenue secrète... Le succès est tel que cinq ans après sa création, Léon Bel ouvre une nouvelle usine à Lons-le-Saunier. Il y adjoint un bureau de la publicité et affecte une partie des équipes à l'amélioration de la recette et du conditionnement du produit. Aujourd'hui encore, cette usine est toujours en activité et fond en moyenne cinquante tonnes de fromage par jour ! La marque sort de l'Hexagone en 1929 lorsque l'entreprise ouvre une fromagerie en Angleterre, à Southampton. En 1933, elle étend sa présence en Belgique et, après 1945, conquiert le monde entier : République tchèque, Ukraine, Maroc, États-Unis, Japon, Vietnam... Aujourd'hui, la Vache qui rit est fabriquée dans quinze usines dans le monde.

Dès sa naissance, la Vache qui rit constitue une révolution dans l'univers des fromages. Alors que la majorité d'entre eux sont consommés localement, la Vache qui rit, par sa composition, son mode de fabrication et son emballage pré-portionné, est le premier fromage qui supporte le voyage sans perdre ses qualités gustatives. Contrairement à beaucoup d'autres, elle est facilement exportable dans sa boîte en fer puis en carton. Consommée lors du repas, elle peut également quitter le plateau de fromage pour accompagner un pique-nique – d'autant plus facilement qu'avec la languette, inventée en 1988, le consommateur peut enlever le papier d'aluminium qui entoure chaque portion sans se salir les mains !

Rareté dans l'univers des marques, par principe jamais traduites – excepté en Chine où les marques sont transcrites –, son nom s'adapte dans presque tous les langues : Laughing Cow aux États-Unis, Krowka Smieszka en Pologne, A vaca qui ri en Espagne, Happy Cow au Danemark, I-Baqarah d-Dahika dans les pays arabes... Sa consommation varie également, puisqu'en Ukraine, la Vache qui rit est commercialisée sous forme de

barquette de fromage à tartiner. Aux États-Unis, elle est appréciée comme une gourmandise salée « so chic », surtout en version allégée. La recette s'adapte au marché : la Laughing Cow américaine a ainsi un goût différent de la Lachende Kuh allemande ; la Pologne aime le goût jambon ; le Maroc, son deuxième marché après la France, consomme « la crème de boule rouge » avec un goût d'Edam... La texture change également selon que la Vache qui rit est commercialisée en portions ou dans des jarres. Les grammages et les formats correspondent aux pratiques de consommation : les petits blocs de cent grammes sont vendus en Algérie sous le nom « La Vache qui rit Chef ». Dans les pays du Golfe elle se décline au Cheddar, dans une jarre en plastique, sous le nom de « Vache qui rit Extra ».



Présente dès sa création en presse, affichage, cinéma, télévision, radio, événementiel (Tour de France), produits dérivés, il manquait à la marque l'outil roi en matière de communication : le musée, ou, pour éviter la connotation « passéiste », une « maison », lieu permanent d'exposition. La maison La vache qui rit ouvre donc en avril 2009 sur 3 450 m<sup>2</sup> à Lons-le-Saunier, au cœur de la ville. Berceau de la marque, les caves voutées de l'ancienne usine des Fromageries Bel entre 1921 et 1926 ont été aménagées pour introduire le parcours. Au sous-sol, deux caves accueillent l'origine des Fromageries Bel et le processus de fabrication. Le premier étage raconte à travers près de six cents objets l'histoire de la Vache qui rit depuis 1921, la communication de la marque : une salle de classe avec les objets signés la Vache qui rit (buvard, protège cahier...), des produits dérivés à travers la reconstitution d'une rue, le sponsoring sportif, les affiches et les artistes. Point commun entre Chanel, Cartier et la Vache qui rit ? La contrefaçon ! On ne compte pas les « Vache rouge », « Vache sérieuse » de Grosjean<sup>5</sup>, « Vache qui lit », « Vache qui pleure », « Vache qui sourit »... Une vraie vacherie ! Pour se protéger, le groupe déposera « qui rit » en 1957. Qui donnera naissance au célèbre fromage pour les « gastronomes en culotte courte », le Kirî<sup>6</sup>. Au fait, à quoi reconnaît-on qu'il s'agit d'une vache et non d'un veau ?

**Jean Watin Augouard**  
Auteur des Marques de luxe françaises et d'Histoires de marques.



<sup>1</sup> Voir l'article de Fanny Desseauves, page 70.

<sup>2</sup> Aujourd'hui, le groupe Bel compte environ 11 000 collaborateurs, dispose de plus de 25 sites dans le monde, et réalise près de 1,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

<sup>3</sup> Rabier est aussi l'inventeur de la célèbre baleine des Salins du Midi. Il est surtout connu pour sa bande dessinée Gédéon le Canard, dont les albums ont été publiés entre 1923 et 1939.

<sup>4</sup> Une célèbre réclame des années 50 montre que la Vache qui rit est un produit qui plaît à tous les âges : il satisfait la mère parce qu'il ne sent pas mauvais, le père qui veut un fromage toujours à point, l'enfant qui le trouve sympathique et le gendre, un docteur, qui y reconnaît un fromage bon pour la santé !

<sup>5</sup> Cette marque avait pour slogan : « Le rire est le propre de l'homme ! Le sérieux celui de la vache ! ». L'entreprise perdit son procès en contrefaçon en 1959.

<sup>6</sup> Bel fabrique et commercialise également deux autres « best sellers » du fromage : Babybel, depuis 1952, et Apéricube, lancé en 1960 sous le nom de « La vache qui rit apéritif cocktail nature ».

• Page de gauche : En haut : le personnel des usines Bel vers 1920. En bas : c'est dans cette boîte datant de 1924 que la Vache qui rit a été commercialisée en portions pour la première fois.

• Page de droite : Au centre : la Vache qui rit dans sa version américaine. Ci-contre : une des salles de la Maison de la Vache qui rit, ouverte en 2009 à l'emplacement de la fromagerie familiale de Lons-le-Saunier.



# De Pasteur à Tissot le vignoble d'Arbois, un terroir en héritage

• En haut :  
Vendanges dans les vignes de Louis Pasteur en 2007, par les vigneronnes des domaines Henri Maire.

• Ci-contre :  
C'est en 1942 qu'Henri Maire procéda à la remise en état de la vigne de Pasteur et que lui fut confiée son entretien. Fils de vigneron, Henri Maire réussit à sortir le vignoble du Jura de la longue crise où l'avait plongée la phylloxéra à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Après avoir repris le vignoble familial, il racheta de nombreuses parcelles, jusqu'à constituer un des plus vastes domaines de France en appellation contrôlée. Il est aussi connu pour avoir mis en place un très efficace système de vente par correspondance et de vente directe par représentants...

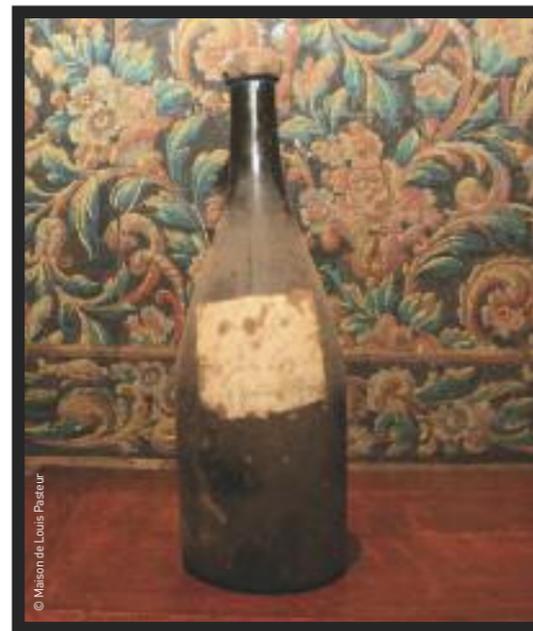
**Couvrant une superficie de 1 850 hectares, le vignoble jurassien est l'un des plus petits de France<sup>1</sup>. C'est pourtant là que Louis Pasteur, détenteur d'une parcelle expérimentale, inventa la pasteurisation du vin. Cette recherche de qualité et de pérennité du terroir, le producteur Stéphane Tissot la met en œuvre aujourd'hui. À près d'un siècle de distance, tous deux partagent la même valeur : transmission d'un patrimoine et respect d'un terroir.**



Si le nom de Pasteur (1822-1895) demeure mondialement connu pour ses découvertes scientifiques, à Arbois, où ses parents s'étaient installés en 1830, on ne cesse de remercier l'enfant du pays pour ses recherches qui ont contribué à améliorer la qualité des vins et leur conservation.

## LOUIS PASTEUR, L'ENFANT DU PAYS

Dans cette France de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, profondément viticole, Pasteur se sentait intimement concerné par les déboires des vigneronnes d'Arbois. Ne maîtrisant pas le processus de fermentation, leur vin tournait fréquemment au vinaigre. En 1863, répondant favorablement à une demande de Napoléon III, il s'engagea dans de longues recherches, déterminé à comprendre les altérations éprouvées par le vin en présence d'organismes microscopiques. Le but était de pouvoir soigner les cuvées malades, d'éviter ainsi le mécontentement commercial, longtemps sources de méventes auprès des acheteurs étrangers, notamment les Anglais, amateurs de grands crus, mais aussi d'éradiquer le trafic conséquent de vins trafiqués. L'historiographie retiendra qu'il fit lui-même, dans un premier temps, un choix de bouteilles dans la cave impériale du château de Compiègne pour y trouver des vins atteints de maladie. Il semble d'ailleurs que cela ne fut point aisé, tant l'ordre et la précision des mises avaient été correctement effectués par le sommelier en chef... Par la suite, il décida qu'il lui fallait être au plus près de ceux qui produisent du vin. Dès 1864, il se fit donc installer un laboratoire à Arbois.



C'est là qu'il mit au point la « pasteurisation ». Cette technique, qui consiste à chauffer le vin, en l'absence d'air, entre 55 et 60°C, afin de détruire les micro-organismes à l'origine des arômes déviants et des mauvais goûts, fut brevetée en 1865.

En 1868, sur la demande expresse de la commission nationale du Ministère de la Marine, Pasteur fit procéder à des tests de chauffage de vins sur des navires. L'objectif était d'éviter de faire boire aux équipages du vin devenu vinaigre au cours des traversées vers les nouvelles colonies. Pasteur effectua un premier essai à Brest, sur une barrique de 500 litres dont la moitié seulement fut chauffée à 63°. Les deux vins furent ensuite introduits dans des barriques différentes, scellées, placées sur le vaisseau le Jean-Bart, qui resta dix mois loin du port. À la rentrée du bâtiment, la commission constata « la limpidité, la douceur, le moelleux du vin chauffé. [...] Le vin non chauffé était également limpide, mais il avait une saveur astringente passant à l'acide. » L'opération fut un succès. Mais Pasteur souhaitait poursuivre ses observations. Conscient de la difficulté d'obtenir des raisins frais même auprès de ses amis vigneronnes, il alla donc directement puiser les grappes dans son propre vignoble de 12,5 ares situé au nord d'Arbois, près de Montigny. Habitué dès l'enfance à côtoyer les vigneronnes locaux, il savait que ce terroir viticole était excellent. Les vignes avaient appartenu par le passé à l'abbaye Bénédictine de Rosières, située dans la vallée de la Cuisance.

La pasteurisation ne fut guère adoptée par les vigneronnes, qui durent dès les années 1870 affronter la crise du phylloxéra<sup>2</sup>. Pasteur, comme les autres, ne put rien faire pour endiguer l'attaque, sinon procéder à l'établissement de nouvelles vignes aux pieds greffés. Il ouvrit cependant la voie à des pratiques scientifiques « modernes » dans le monde de la viticulture.

Aujourd'hui, le vignoble de Louis Pasteur est complanté de Chardonnay blanc, de Poulsard, de Pinot noir, de Savagnin et de

Trousseau. La vigne, propriété de l'Académie des Sciences, est cultivée et entretenue par le négociant Henri Maire. La production du Clos Pasteur n'est pas commercialisée, elle est réservée au souvenir pastorien<sup>3</sup>.

## LES TISSOT, TROIS GÉNÉRATIONS DE VIGNERONS D'EXCELLENCE

Parmi les 200 exploitations viticoles du vignoble de l'Arbois, le domaine de la Famille Tissot est, à double titre, représentatif de l'évolution et du devenir de la viticulture dans cette région. Le grand père de Stéphane Tissot, l'actuel propriétaire, était simple viticulteur et apportait son raisin à la coopérative. Ses ressources, minimes, l'obligeaient à pratiquer la polyculture. À chacun de ses quatre fils, il offrit une vigne. En 1962, son fils André et sa femme Mireille (nom qu'ils revendiqueront plus tard pour faire face à la multiplicité des Tissot) créèrent et installèrent leur propre domaine à Montigny-les-Arsures, domaine qu'ils agrandirent au fur et mesure des ans. Le travail très qualitatif dans la vigne et en chais conféra à leurs vins une notoriété qui dépassa bien vite les frontières.

Lorsqu'en 1991, leur fils Stéphane commença à travailler avec eux, le vignoble atteignait les 20 hectares. La transmission se fit en douceur. Bénédicte, la jeune épouse de Stéphane, contribua par son dynamisme à la reconversion progressive du vignoble en biodynamie, dès 1999. En 2005, leurs efforts furent couronnés par l'obtention de l'agrément DEMETER. Préserver la typicité du terroir, la richesse des sols, protéger la flore et la faune sont devenues les exigences de Stéphane et Bénédicte Tissot. À ce jour, ils exploitent 46 hectares de vignes pour une production moyenne d'à peine 1 200 hectolitres et 35 vins différents, traduisant les différentes sélections parcelles. Contrairement à ce qui se passe dans le Jura, ils exportent 50 % de leur production sur plus de 25 pays.

Le vin jaune du domaine est devenu LA référence pour les vins de voile. Il est produit à partir de vignes de Savagnin toutes vendangées manuellement. Conformément à la durée légale s'appliquant à l'appellation, le vin est vieilli six ans en fûts de 228 litres. La bouche très savoureuse, ample et généreuse, signe la précision et la pureté du fruit. Sylvain Tissot excelle aussi dans l'élaboration des liqueurs : son Poulsard passerillé cuvée Audace est une merveille à découvrir à chaque millésime.

Corinne Lefort



<sup>1</sup> Le vignoble jurassien bénéficie d'une grande diversité de terroirs, qui lui permettent de produire six AOC : l'Arbois, les Côtes du Jura, le Château Chalon - berceau du vin Jaune -, l'Étoile, Macvin du Jura et le Crémant du Jura. Les cépages Trousseau et Poulsard (vins rouges et rosés) sont spécifiques du Jura tout comme le Savagnin (vin blanc).

<sup>2</sup> Le phylloxéra est une maladie de la vigne causée par une sorte de puceron qui ravagea le vignoble européen à partir de 1863. Il fallut plus de trente ans pour surmonter la crise.

<sup>3</sup> Pour en savoir plus sur ce sujet, voir : La vie de Louis Pasteur de Drouin, éditions Gallimard-NRF et La vie de Pasteur de R. Vallery Radot, éditions Flammarion.

• En haut :  
bouteille de vin jaune de 1774.  
Le vin jaune, issu du savagnin et longuement étudié par Pasteur, est élaboré de façon très particulière : le raisin est vendangé tard dans la seconde quinzaine d'octobre. Le vin obtenu est mis en maturation pendant 6 ans. Les fûts ne sont pas remplis complètement, ce qui permet de conserver une poche d'air au contact de laquelle se forme un voile blanc dû à des levures. C'est grâce à ce voile que des phénomènes biologiques pourront avoir lieu et donner au vin sa couleur jaune et son goût particulier.

• Ci-contre :  
Bénédicte et Stéphane Tissot.

# De l'horlogerie aux micro techniques



Repro Yves Sancey © Région Franche-Comté, Inventaire et Patrimoine, ADAGP

**Évoquer l'histoire de l'industrie franc-comtoise suppose un détour obligé par l'horlogerie, une industrie meurtrie, qui, après plusieurs crises ayant conduit à sa chute, a dû se reconvertir.**

**Cette reconversion des espaces horlogers vers les microtechniques fournit des éclairages précieux sur les difficultés de restructuration territoriale d'une industrie malgré la pression de politiques volontaristes.<sup>1</sup>**

L'horlogerie est apparue en Franche-Comté dès le XVIII<sup>e</sup> siècle. Elle s'est installée à ses débuts dans la partie montagneuse de la région mais aussi, de manière plus volontariste, dans la ville de Besançon où se sont concentrées des institutions liées à la profession. Après la Seconde Guerre mondiale et jusqu'à la fin des années 60, le système horloger est resté stable et prospère. Concentré sur deux bassins (Besançon et Haut-Doubs – Plateau de Maïche et Val de Morteau), il donnait l'image d'un district industriel<sup>2</sup> efficace, organisé autour d'un bien de consommation final unique et bien identifié (la montre mécanique) et d'une division du travail régissant les relations entre les entreprises. Chacune d'elles était en effet spécialisée dans une étape du processus de fabrication : production de composants, de pièces détachées, assemblage (c'est le cas à Morteau de Cupillard ou Cattin et à Besançon de Yéma ou Maty). D'autres entreprises plus grandes, comme Lip, s'étaient structurées en manufacture. L'industrie horlogère se développait donc, depuis le tout petit atelier jusqu'aux grandes entreprises. Et pour répondre aux besoins de ces firmes, l'École d'Horlogerie de Besançon formait une main d'œuvre réputée de qualité.

Fortement structuré et bien protégé par un système douanier, le secteur jouissait d'un privilège parafiscal dotant ses nombreuses organisations professionnelles de ressources financières conséquentes.

Le secteur horloger comtois a été malgré tout confronté dans les années 70-80 à des bouleversements qui lui ont été fatals. Sur le plan technologique, plusieurs innovations se sont succédées : la pile est tout d'abord venue se substituer au ressort (on est ainsi passé d'une énergie mécanique à une énergie électrique) ; puis, le quartz est apparu en 1967 et, avec lui, des éléments électroniques. Au-delà d'une simple modification des procédés de fabrication, ce sont les savoir-faire et les qualifications, typiquement mécaniques, qui se sont trouvés remis en cause. Côté marché, de nouveaux concurrents ont émergé dès le début des années 70 : d'abord le Japon, puis les pays du Sud-Est asiatique.

Face à ces deux chocs, l'industrie horlogère franc-comtoise a mis du temps à réagir. Les entreprises régionales, devenues tributaires d'une technologie électronique qu'elles ne maîtrisaient pas, se sont vues dans l'incapacité de contrôler l'ensemble du processus de fabrication et ont subi de plein fouet une très vive concurrence, sur les prix et les technologies. Quel arbitrage faire en de pareilles circonstances ? Beaucoup d'entreprises, attachées à la tradition mécanique de la région, ont choisi de persister dans cette voie, pour finalement disparaître ou être délocalisées dès les années 80. D'autres, fortes de leurs compétences techniques, ont pu espérer une reconversion industrielle.

Un secteur de substitution à l'horlogerie a rapidement émergé : les microtechniques. Le potentiel industriel semblait alors énorme, d'autant que le mouvement général vers la miniaturisation laissait présager une ouverture à de nombreux marchés : automobile, aéronautique, électronique, médical, téléphonie, santé... La sortie de l'horlogerie par les microtechniques a donc été, pendant la décennie 80, le signe de ralliement des acteurs locaux, publics et privés. Maîtrisées par les anciennes entreprises horlogères, appuyées sur un appareil de recherche public (laboratoires universitaires et CNRS) et liées à la profession (Centre Technique de l'Industrie Horlogère - CETEHOR), ces (hautes) technologies semblaient assurer un potentiel de croissance économique considérable qui devait permettre à la région de maintenir son rang de première région industrielle de France<sup>3</sup> et de se développer sur un créneau porteur, créateur d'emplois et attractif pour des entreprises de pointe. La réalité a été bien en deçà.

Aujourd'hui, force est de constater que l'industrie comtoise produit surtout des composants mécaniques, ce qui l'oblige à recourir à l'approvisionnement externe de composants électroniques puisqu'elle ne maîtrise ce segment de production que partiellement. Le développement proprement microtechnique se réduit à quelques cas exceptionnels, comme la création de l'entreprise Stalice par d'anciens ingénieurs de Lip.

Par ailleurs, l'écart n'a cessé de se creuser entre le tissu industriel régional, basé essentiellement sur la micromécanique, et les institutions (centres de recherche, collectivités locales et appareil de formation) qui encouragent une orientation vers les microtechniques. Les entreprises, très en amont des filières, sont souvent en position de sous-traitance face à de grands donneurs d'ordre. Difficile en ce cas de faire jouer des solidarités et de créer des institutions propres au secteur comme cela avait été le cas pour l'horlogerie... D'un point de vue organisationnel, les entreprises qui ont accompli leur reconversion microtechnique ont quitté les organismes professionnels horlogers, ce qui a empêché ces derniers de devenir véritablement représentatifs du secteur microtechnique. Les entreprises les plus innovantes se sont regroupées dans un secteur industriel organisé par le GIMM (aujourd'hui UIMM) n'offrant pas les mêmes services que ceux que suppose un milieu innovateur. En fait, chaque entreprise a dû rechercher son propre marché, de manière individuelle, en nouant des rapports avec ses donneurs d'ordre, aussi divers que les produits microtechniques eux-mêmes. Tout cela n'a pas aidé

à maintenir entre les acteurs une cohésion fondée sur des intérêts communs.

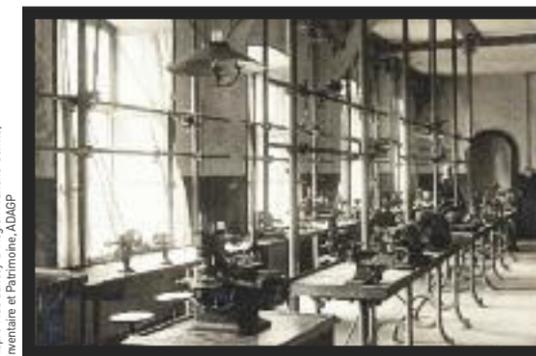
Qui veut étudier le secteur microtechnique en Franche-Comté constatera le contraste saisissant entre la promotion dont le secteur jouit au niveau régional et la difficulté qui surgit dès lors qu'il s'agit de représenter son potentiel. D'un point de vue théorique, les microtechniques demeurent une notion vague, désignant les techniques du petit et/ou du précis. D'un point de vue industriel, les microtechniques renvoient à une multitude de technologies, de métiers, de secteurs d'activité et de PME qui entretiennent peu de relations entre elles et sont disséminées sur tout le territoire. Les acteurs institutionnels locaux ont néanmoins tout mis en œuvre pour rendre ce secteur plus visible, notamment grâce à l'obtention en 1999 du label Système Productif Local, puis du label Pôle de compétitivité en 2005. La création quasiment concomitante en 2005 du Parc Témis (Technopole microtechnique et scientifique localisée à Besançon) a été un atout supplémentaire pour le développement économique et territorial des microtechniques ; pourtant, à peine une dizaine d'entreprises sont venues s'y installer.

Le cas de la reconversion des espaces horlogers français, véritables districts industriels en crise, vers les microtechniques confirme que le développement endogène ne se décrète pas. Il démontre de surcroît que les conditions de développement du territoire sont déterminantes dans l'évolution d'un système productif : dans notre cas, la nature des entreprises horlogères, empreintes de tradition mécanique, a naturellement induit un tissu industriel local essentiellement micromécanique : rares sont les entreprises électroniques en Franche-Comté.

Les relations interentreprises d'un côté et celles entre entreprises, éducation et recherche de l'autre sont encore loin d'être matures au sein du secteur microtechnique franc-comtois mais elles disposent désormais de leviers, de cadres dédiés et d'atouts importants (pôle de compétitivité, parc Témis, centre de transfert des microtechniques, nombreuses formations, nombreux organismes de recherche...). Elles demandent à être développées et pérennisées pour que l'industrie microtechnique puisse se positionner dans la compétition nationale, européenne, voire mondiale.

**Sophie Carel**

*Maître de Conférences en aménagement de l'espace et urbanisme, directrice du Centre associé Céreq de Besançon, Université de Franche-Comté, ThéMA-UMR 6049*



Repro Yves Sancey © Région Franche-Comté, Inventaire et Patrimoine, ADAGP

<sup>1</sup> Les éléments qui suivent sont largement issus de travaux menés sous la direction et/ou en collaboration avec André Larceneux, professeur en aménagement de l'espace et urbanisme à l'Université de Bourgogne, ainsi que de précieux échanges avec Évelyne Ternant, docteur en économie, enseignante en classes préparatoires à l'ENS Cachan à Besançon.

<sup>2</sup> Pour la définition de « district industriel », se reporter à la note 1 de l'entretien avec Jean-Claude Daumas, page 26.

<sup>3</sup> Selon la part de l'industrie dans l'emploi.

• L'École d'Horlogerie de Besançon est devenue en 1978 le Lycée Technique d'État Jules Haag, puis en 1987 le Lycée polyvalent Jules Haag.



# L'histoire des fruitières et du Comté

**Plus qu'un fromage, le Comté est le symbole de la tradition artisanale franc-comtoise qui depuis le XIII<sup>e</sup> siècle trouve ses fondements dans la fruitière. Retour sur un modèle associatif à l'origine de l'identité et de la notoriété d'une filière.**

# 70

**L**e véritable essor des fruitières s'amorce au XVI<sup>e</sup> siècle avant de connaître une poussée significative au XIX<sup>e</sup> siècle : entre 1800 et 1880, le nombre de fruitières en Franche-Comté passe en effet de 700 à 1 200<sup>1</sup> et le volume de lait passe de 800 litres par vache à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle à 2 000 litres à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (contre 5 000 litres en moyenne à l'heure actuelle). Cette croissance est suivie de transformations structurelles majeures qui destinent l'ensemble de la production à la vente. L'apparition de races laitières régionales se traduit en Franche-Comté par l'adoption de la Montbéliarde qui, originaire du Jura suisse, s'impose définitivement en 1889. La construction du

réseau ferroviaire accélère les échanges et ouvre les portes d'un marché national, notamment l'accès à une clientèle parisienne particulièrement friande des meules de Comté à gros trous. L'éloignement des circuits de distribution s'accompagne de l'émergence de sociétés anonymes, dont la Société Moléson qui commercialise à elle seule 44 000 pièces par an<sup>2</sup> !

L'accroissement significatif de la production génère des revenus substantiels pour les paysans, jusqu'à faire de la fruitière un moteur original de l'économie régionale. Deux modes de gestion caractérisent le ferment associatif de la fruitière : une fois le lait mis en commun, les associés procèdent à la fabrication des fromages ou se contentent de revendre le lait collecté à un fabricant, qui, lui, assure la production fromagère. La fruitière est surtout animée par des valeurs fortes qui puisent leurs racines dans la tradition villageoise et communautaire. Plus qu'une structure économique, elle est le lieu de transmission d'un savoir-faire ancestral qui marque encore aujourd'hui de son empreinte une production fromagère de qualité, à rebours des grands groupes industriels.

Ce savoir-faire et cette tradition identitaires sont véhiculés par des métiers qui s'affirment et dessinent peu à peu les rouages de la filière, dont l'affineur devient au cours des années 1880 un maillon indispensable. Les familles Rivoire et Jacquemin, qui s'associent en 1860 pour créer des caves à Montmorot, perfectionnent l'affinage en équipant leurs établissements d'un système de chauffage à thermosiphon. Globalement, les affineurs imposent des prix d'achat faibles au fromager qui est considéré comme un véritable alchimiste du lait, héritier d'une technique dont il préserve jalousement le secret.

De nos jours, le fromager demeure le représentant d'une culture partagée par les coopératives et les écoles fromagères qui dès leur fondation sont apparues comme un gage de professionnalisme. La dépression des années 1880-1890 a en effet été à l'origine d'une vague de modernisation encouragée par les élus locaux, qui déploraient le retard des fruitières comtoises face à leurs émules suisses. Pour limiter les effets de la concurrence, les conseillers généraux, dont Wladimir Gagneur<sup>3</sup>, décidèrent de

## La fruitière, « germe » de l'association fouriériste

Charles Fourier, grande figure du « socialisme utopique » et théoricien du phalanstère<sup>5</sup>, a souvent utilisé la fruitière comtoise comme illustration de sa théorie associative. Ainsi dans la préface de son ouvrage *Nouveau monde industriel et sociétaire* (1829) : « Les paysans du Jura voyant qu'on ne pouvait pas, avec le lait d'un seul ménage faire un fromage nommé gruyère se réunissent, apportant chaque jour le lait dans un atelier commun, où l'on tient note des versements de chacun, chiffrés sur des taillons de bois ; et de la collection de ces petites masses de lait, on fait à peu de frais, un ample fromage dans une vaste chaudière. »

Quelques années plus tard, Victor Considerant, disciple de Fourier, fait de même dans sa *Destinée sociale* : « Hé bien ! les paysans qui ne connaissent pas l'économie politique et les théories de la libre concurrence ont inventé les vertus de l'Association. »

créer des écoles de fromagerie à Mamirolle en 1888 et à Poligny en 1889. Ce fut le début d'une longue collaboration qui continue de porter ses fruits. La relation de proximité que les écoles, désormais appelées ÉNIL (École Nationale d'Industrie Laitière), entretiennent avec les coopératives de production est essentielle. Aux côtés d'un enseignement qui intègre la dimension artisanale de la production du Comté, les ÉNIL développent des compétences en matière de recherche appliquée, ce qui en fait des tremplins majeurs de l'innovation pour des entreprises de taille réduite. Les stages des futurs diplômés effectués dans ces PME assurent le transfert de connaissances et de compétences nécessaires pour faire face à la rude concurrence imposée par les grands groupes agroalimentaires<sup>4</sup>.

En réaction au modèle productiviste, les responsables de la filière ont mis au point des mécanismes collectifs de régulation des marchés, relayés par des structures interprofessionnelles à l'autorité bien établie. Créé en 1945, le comité interprofessionnel du gruyère de comté (CIGC) fixe le prix des plaques vertes de caséine qui depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle servent à identifier la provenance des meules. C'est aujourd'hui la marque distinctive du Comté qui est l'un des premiers fromages à avoir bénéficié en 1952 d'une appellation d'origine contrôlée (AOC). En reliant la fabrication à un terroir spécifique, l'AOC limite la production et pérennise la filière qui jouit d'ailleurs d'une excellente réputation auprès des consommateurs. Ce fort ancrage territorial assure aujourd'hui le plus grand bonheur de nos papilles ! Chaque zone labellisée correspond à une saveur et à une odeur uniques dont la reproduction est soumise à des cahiers des charges draconiens. Une authenticité transposée jusque dans nos assiettes.

Fanny Desseauve



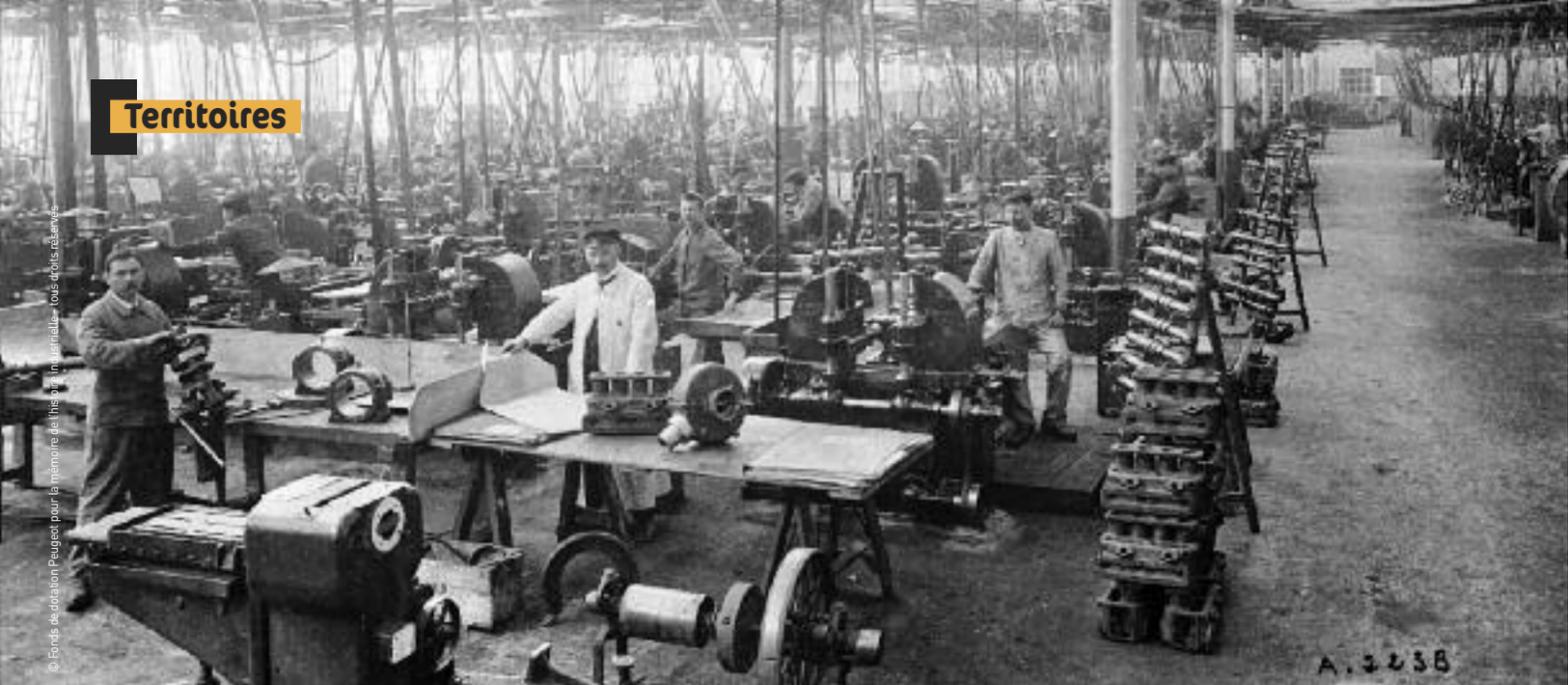
<sup>1</sup> Michel Vernus, « Les fouriéristes et les fruitières comtoises », *Cahiers Charles Fourier*, n° 2, décembre 1991, p. 47-56.

<sup>2</sup> Michel Vernus, *Une saveur venue des siècles*. Gruyère, Abondance, Beaufort, Comté, Morbier, Éditions Cabedita, coll. Archives vivantes, 1998, p. 98.

<sup>3</sup> Né à Poligny, Wladimir Gagneur côtoie sur les bancs du collège de sa ville natale Jules Grévy, élu président de la république entre 1879 et 1886. Avocat, Wladimir Gagneur s'intéresse à travers ses écrits à la question des fruitières, en lien avec les principes fouriéristes nourris par la rencontre à Paris de Victor Considerant. Son amitié avec Jules Grévy lui ouvrira les portes de la carrière parlementaire à partir de 1869.

<sup>4</sup> Michel Martin, Corinne Tanguy, Pierre Albert, « Le rôle des écoles laitières dans le processus d'innovation des entreprises : réseaux et proximité », *ères | Espaces et sociétés*, 2006/2, n° 124-125.

<sup>5</sup> Le phalanstère est un ensemble de bâtiments à usage communautaire qui se forme par la libre association et par l'accord affectueux de leurs membres. Le Familistère de Godin est un phalanstère.



© Fonds de dotation Peugeot pour la mémoire de l'histoire industrielle - tous droits réservés

# Peugeot

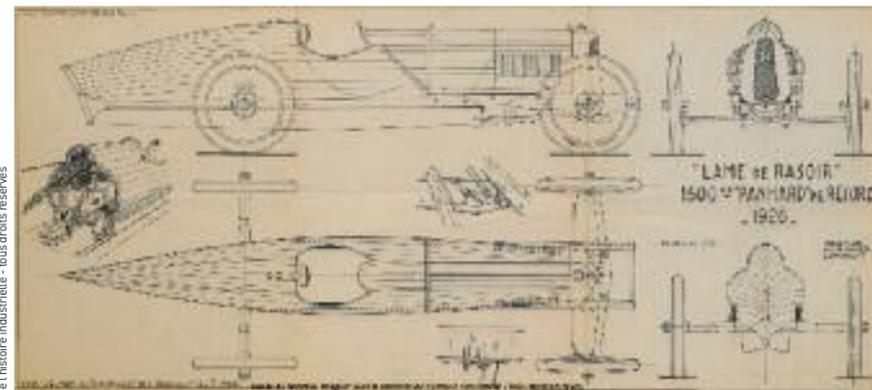
## un patrimoine ancré dans le pays de Montbéliard

**En 200 ans, la marque au lion a exploré bien des champs d'activité et pesé dans la vie économique, sociale et culturelle des Français. Comment valoriser au mieux un patrimoine industriel aussi riche ? Peugeot a opté pour une organisation bicéphale.**

**1** 810 à Hérimoncourt. Jean-Frédéric et Jean-Pierre II Peugeot fondent la société Peugeot-Frères en association avec Jacques Maillard-Salins, membre d'une famille d'horlogers réputés qui n'est autre que les Japy. Afin de fournir à Japy des pièces mécaniques, ils se lancent dans la production d'acier laminé et d'outils. 2011 à Hérimoncourt. La firme Peugeot emploie dans la région 13 000 salariés – après avoir connu un pic à 37 390 en 1973. Le bassin de Montbéliard, territoire industriel indissociable du nom de Peugeot, abrite deux établissements dédiés au patrimoine du premier constructeur français d'automobiles. L'Aventure Peugeot, ouvert en 1988, et le Centre d'Archives de Terre Blanche, inauguré il y a un an pour le bicentenaire du groupe, sont les dépositaires d'une histoire d'audacieuses entreprises... au pluriel.



© Aventure Peugeot



© Fonds de dotation Peugeot pour la mémoire de l'histoire industrielle - tous droits réservés

Pierre Peugeot, président du Conseil de Surveillance du groupe PSA Peugeot-Citroën, crée en 1982 l'association l'Aventure Peugeot et lance une grande campagne de collecte d'objets et de documents qui témoignent de l'activité de l'entreprise depuis les origines. Pendant six ans, le groupe rassemble des objets découverts au sein de ses propres établissements, mais aussi à l'extérieur (par le biais de petites annonces, l'arpentage des brocantes, etc.).

La très grande variété des produits manufacturés recueillis atteste du rôle majeur que l'entreprise franc-comtoise a tenu en France durant le siècle de la révolution industrielle ainsi que dans les deux suivants. Depuis 1810, et pendant les 80 ans qui précéderont l'avènement de l'automobile, les Peugeot se sont intéressés à tout ce qui pouvait être produit à base de fer. Après les outils (ruban d'acier, lames de scie, ressorts) et les baleines de corset, les fameux moulins à café voient le jour en 1840. Suivront les moulins de table (en 1876), les machines à coudre, les vélos... et on en passe ! Au XX<sup>ème</sup> siècle, Peugeot s'essayera aux moteurs d'avion et mettra à contribution ses ateliers pour la fabrication de munitions pendant les deux guerres mondiales.

Dans les murs de l'Aventure Peugeot, chaque étape de cette « petite histoire » qui se profile derrière la grande saga automobile commencée en 1891, est représentée avec une importance égale. Autre particularité du lieu : il est tourné vers l'avenir – d'où son nom : l'aventure Peugeot se veut toujours en marche. Pour remplir cet objectif, il accueille les tous derniers concept-cars et les études de style les plus récentes. Aujourd'hui, ses collections regroupent 450 véhicules, 300 cycles et motocycles, et 3 000 objets estampillés à la marque. Deux agrandissements, en 2000 et 2010, ont confirmé l'ambition de valorisation du patrimoine Peugeot. Les nouveaux espaces prévoient l'implantation des utilitaires et des voitures de sport, mais aussi des nouvelles créations : « Depuis l'ouverture, il y a vingt-cinq ans de plus à exposer », souligne Jean-Michel Collart, directeur de l'établissement. Le musée est doté d'un atelier de restauration intégré et d'un secteur de pièces de rechange. Outre les collections permanentes, trois à quatre expositions thématiques annuelles attirent l'attention sur des aspects plus particuliers de l'« aventure ». Les différentes éditions du week-end « Style & Design » exposent, en présence d'un échantillon de créatifs du groupe, les toutes dernières recherches en la matière. Indissociable de l'histoire contemporaine de Montbéliard, le musée ouvert sur le présent fait partie des

sites incontournables promus par le comité régional du tourisme.

Le Centre d'archives inauguré pour le bicentenaire du groupe sur le site de Terre Blanche – l'une des toutes premières usines, ouverte en 1835 – complète la démarche « totale » de sauvegarde et de valorisation du patrimoine Peugeot. Contrairement au musée de Sochaux qui s'attache à

l'histoire des objets, le rôle du Centre d'Archives est axé sur la conservation de la littérature produite par l'entreprise en amont de la commercialisation (rapports d'activités, de pilotage stratégique, de gestion, etc.). Initié par Pierre Peugeot en 2002, le projet a démarré en 2005. Il s'est lui aussi accompagné d'un important travail de récupération. Les documents ont ensuite été rassemblés en un lieu dédié qui observe des conditions optimales de conservation à l'instar des Archives Nationales de France.

Ces 3,5 kilomètres d'archives papier, 13 000 affiches, 220 000 plans et 1,5 million de photos sous forme de négatifs ou de plaques de verre issus des différentes marques détenues par le groupe, intéressent en premier lieu une communauté d'historiens chercheurs. À titre d'exemple, une étude en cours porte sur l'alimentation ouvrière au sein des usines Peugeot. Celle-ci s'appuie sur les rapports mensuels d'activité des usines, les sources administratives des RAVI (magasins d'alimentation à moindre coût ouverts sur les sites de production pendant la Première Guerre mondiale), les archives de la Croix Bleue, une association de lutte contre l'alcool soutenue par la direction : autant de documents inventoriés et mis à disposition par le Centre de Terre Blanche. D'autres recherches permettent d'approfondir plus linéairement l'histoire des techniques (l'évolution de la carrosserie) ou la connaissance de certains véhicules emblématiques (reportages sur un modèle).

Le Centre collabore aussi avec des organismes publics : il fournit par exemple des visuels au Service d'Inventaire du Patrimoine industriel du pays de Montbéliard, ainsi que nous l'apprend Mathieu Viot, son responsable. Lors de la semaine de l'industrie, une exposition à l'attention des collégiens leur a permis de découvrir les métiers du secteur automobile et de contextualiser son importance dans la région. L'ancrage territorial du Centre d'Archives est une donnée fondamentale, et pour cause : 42 000 emplois sont induits directement ou indirectement par la présence des usines à Sochaux et Mulhouse. Les trésors cachés dans les réserves vont aussi à la rencontre des actifs de Peugeot. Une exposition itinérante de 70 photographies représentant « hommes et femmes au travail » circule actuellement sur plusieurs sites. Terre Blanche est, semble-t-il, entrée dans l'aventure ! Pas de concurrence toutefois : la valorisation du patrimoine chez Peugeot est prise en charge par deux institutions qui fonctionnent en parfaite synergie.

Ines de Giuli

• Page de gauche : En haut : vue intérieure d'un atelier de l'usine d'Audincourt, 1913. En bas : moulins à café de comptoir, vers 1920-1930.

• Ci-contre : plan d'ensemble de l'automobile « lame de rasoir » de Panhard et Levasor, 1926.



# Sur les traces de l'or blanc

les salines de Salins-les-Bains et d'Arc-et-Senans

**Tandis que Salins-les-Bains dévoile les évolutions de l'industrie salinière et de ses techniques, Arc-et-Senans donne à voir l'ouvrage d'un architecte « utopique » au faite de sa gloire dans les années 1770. Deux univers et deux ambiances pour deux salines que tout semble a priori séparer, excepté l'histoire.**

La Franche-Comté est l'un des berceaux français de l'exploitation du sel<sup>1</sup>. Au Moyen Âge et à l'époque moderne, le sel est un élément vital et omniprésent : outre la conservation des aliments, il est utilisé pour les besoins de l'élevage, la préparation des cuirs et de nombreuses médications. Au XIX<sup>e</sup> siècle, les progrès de la chimie démultiplient les applications du sel dans le domaine industriel. La pratique du thermalisme renouvelle quant à elle son usage médical. De nos jours encore, le sel ne prend pas uniquement place dans nos assiettes : il est employé dans la fabrication du savon, l'industrie textile, la synthèse des plastiques ou encore le nucléaire !

La valeur du sel, elle, a fluctué au fil du temps. Au Moyen Âge, le sel génère une activité économique florissante qui attise les convoitises. Il sert de monnaie d'échange et devient l'objet d'une mainmise royale par le biais d'un impôt, la gabelle, qui représente une ressource financière importante pour la monarchie. Les salines se retrouvent sous la coupe des familles les plus puissantes. Le site de Salins-les-Bains, qui produit environ 7 000 tonnes de sel par an en 1467, soit 20 tonnes par jour en moyenne, est aux mains des Habsbourg avant de passer sous la houlette de Louis XIV en 1678<sup>2</sup>.

Aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, Salins-les-Bains demeure l'une des plus grandes salines européennes mais son rythme de production tend à s'essouffler car les ressources en bois – source d'énergie indispensable à la fabrication du sel – se réduisent. L'approvisionnement du combustible s'effectue sur de plus longues distances, ce qui entame la compétitivité du site. La situation de la saline, enserrée dans les murs de la ville, empêche également toute velléité d'extension. On projette donc, à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, de transférer la production sur le site d'Arc-et-Senans, retenu pour sa proximité avec la forêt de Chauv.

Construite entre 1774 et 1779, la saline royale d'Arc-et-Senans est vouée à prendre le relais de Salins-les-Bains. Mais le nouveau site connaît dès ses débuts des difficultés en matière de productivité et de rentabilité. Seulement 40 000 quintaux de sel sont produits chaque année au lieu des 60 000 escomptés. Arc-et-Senans reste surtout tributaire de sa voisine, qui fournit tout à la fois la main d'œuvre et la matière première : la saumure, captée dans les galeries souterraines de Salins, parvient à Arc-et-Senans grâce à un saumoduc de 21 kilomètres de long ! Pas moins de 135 000 litres de saumure transitent ainsi chaque jour entre les sites, avec des pertes importantes estimées à 30%.

Les deux salines sont censées être complémentaires. À Salins-les-Bains, un ensemble de dispositifs techniques permet de capter, de canaliser puis de stocker les saumures, dont une partie est ensuite acheminée à Arc-et-Senans à des fins de traitement. L'autre partie est transformée sur place. Lors d'une première opération appelée la « cuite », la saumure est chauffée dans d'immenses cuves en métal, les « poêles », afin que l'eau s'évapore tandis que le sel cristallise. Celui-ci est ensuite recueilli par les sauniers qui le laissent égoutter, puis stocké dans des tonneaux où il sèche durant quarante jours. À Arc-et-Senans, on traite le sel en provenance de Salins : la saumure passe au travers d'un bâtiment de graduation, où elle est soumise à l'évaporation naturelle, puis elle tombe dans des fours, d'où le sel sort en fusion avant de se cristalliser à l'air. Avant d'être pensé comme le cœur d'une ville idéale (voir encadré), le site est donc conçu comme un lieu de production fonctionnel optimisé grâce à une organisation rationnelle. La disposition semi-circulaire des bâtiments vise à faciliter la surveillance des ouvriers et à contrôler leurs déplacements.

Dans les usines, le savoir-faire évolue peu malgré quelques changements qui affectent les procédés d'extraction et de fabrication. Seul le sondage, introduit consécutivement à la découverte de bancs de sel gemme, modifie les conditions de production. À Salins-les-Bains, on adapte les équipements hydrauliques du XVIII<sup>e</sup> siècle afin de pomper une saumure très concentrée (jusqu'à 330 grammes de sel par litre) mais l'évaporation, la récolte, la manutention ou encore le séchage conservent le même outillage. Le métier de saunier en revanche se masculinise dans la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>3</sup> : les conditions de travail sont particulièrement pénibles dans les ateliers de production du sel, les bernies, où les corps sont soumis à rude épreuve devant les poêles. Les ouvriers sont plongés douze heures par jour dans une atmosphère étouffante au milieu de la chaleur, de l'humidité et de la sueur. Le contact permanent avec le sel retarde la cicatrisation en cas de coupure.

## Claude-Nicolas Ledoux, architecte visionnaire

La Saline Royale d'Arc-et-Senans est le chef-d'œuvre de Claude-Nicolas Ledoux (1736-1806), architecte bisontin « visionnaire ». Nommé inspecteur des salines de Franche-Comté et de Lorraine, il conçoit la future saline royale comme l'extension « idéale » de la saline de Salins-les-Bains. L'architecte a le projet de construire une cité idéale dont le noyau central serait constitué par la saline. Il en exposera les plans et les développements dans un ouvrage publié en 1804 : *L'Architecture considérée sous le rapport de l'art, des mœurs et de la législation*. Cette Cité Idéale se serait déployée en cercle autour de la saline, présentant une symétrie parfaite des bâtiments, quels que soient les points de vue... Une utopie inachevée mais qui reflète bien l'idéal de progrès qui a irrigué tout le siècle des Lumières.

Si la saline de Salins-les-Bains est restée en activité jusqu'en 1962, celle d'Arc-et-Senans a fermé ses portes dès 1895. Il a fallu attendre les années 1960 pour voir émerger des projets de sauvegarde et de restauration qui s'inscrivent dans le sillage de l'œuvre ledolcienne et de sa dimension utopique. C'est d'ailleurs comme monument architectural représentatif du siècle des Lumières que la saline finit par être classée au patrimoine mondial de l'Unesco en 1982. On oublie qu'il s'agit aussi du premier site industriel à intégrer cette liste... Aujourd'hui, le site de Salins-les-Bains a rejoint Arc-et-Senans sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco. Désormais, les deux sites ne sont plus considérés isolément mais comme appartenant à un même ensemble préservant et offrant aux yeux du public les vestiges de la production de sel ignigène.

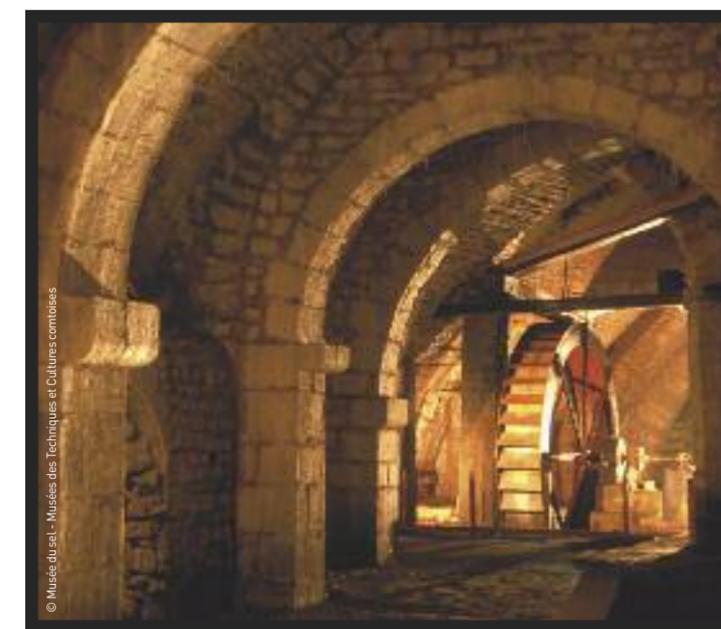
Fanny Desseauve

<sup>1</sup> Les premières traces d'activité dans la région remontent au V<sup>e</sup> millénaire avant J.-C. et la présence de cette ressource a constitué un facteur d'attraction des populations durant des siècles.

<sup>2</sup> Paul Delsalle, « Les ouvrières des salines de Salins (Jura), XV<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècles », *Histoire, économie et société*, 2006, n° 1, p. 15-31.

<sup>3</sup> À la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, des femmes exerçaient encore la fonction de tireur de sel. Jusqu'en 1825, d'autres se chargent du conditionnement et du transport du sel.

• Ci-dessous : galeries souterraines creusées sous la saline de Salins-les-Bains. C'est là qu'est pompée la saumure.



• En haut : le site de la saline royale d'Arc-et-Senans, conçu par l'architecte Claude-Nicolas Ledoux dans les années 1770.

74

# La Maison du Peuple de Saint-Claude, ou le siècle de La Fraternelle



© Coll. La Fraternelle - Maison du peuple

**Arrivé en gare de Saint-Claude, le voyageur ne peut s'y tromper : surplombant l'échancrure de la Bienne, élevée à même la roche, la « cathédrale des temps nouveaux »<sup>1</sup> s'impose à la vue de tous. Au sommet de son immense façade, en lettres capitales, ces mots peints en rouge : « MAISON DU PEUPLE ». Sous son toit, le mouvement ouvrier avait jadis élu domicile et le socialisme y avait été fécond. Retour sur un siècle d'histoire.**

**E**space de loisirs et de sociabilité, le café sanclaudien évolue au cours de cette seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle en un véritable foyer d'acculturation populaire. À l'occasion d'un bal, d'une chorale, autour d'un jeu de cartes ou d'un verre d'absinthe, hommes, femmes et enfants prennent l'habitude de s'y retrouver. Au sortir de l'atelier et jusque tard le soir, ouvriers et ouvrières des faubourgs, tous amateurs de *fee verte*, régulièrement s'y réunissent aussi : « *On joue, on siffle, on rit, on chante, on braille, on boit, on se grise, on se dispute et on se querelle quelques fois, puis, toujours, on y fait de la politique* »<sup>2</sup>. Tant et si bien que le café peu à peu se change en forum : autour de la question sociale, l'échange est vif. Tout le spectre politique de l'époque s'y trouve représenté : « proudhoniens », « libres-penseurs », « phalanstériens », « francs-maçons », « icariens ». Les discussions vont bon train, on le devine.

Progressivement cette ecclesia des cafés s'organise. Une décantation s'opère et des cercles se créent qui très vite s'institutionnalisent dans le bourg de Saint-Claude. Devenu café exclusif d'une famille politique, le cercle fonctionne alors comme un laboratoire d'idées et d'expériences. Aussi en cette période de poussée de fièvre associationniste devient-il bientôt le centre d'incubation d'un mouvement coopératif en pleine ébullition.

Libéré de la chape de plomb du Second Empire et renaissant à la faveur d'une législation plus conciliante, le mouvement coopératif en France bénéficie d'un nouvel élan. Sur les hauts plateaux du Jura, l'idéal de la « République coopérative »<sup>3</sup> s'attache alors les rêves d'émancipation sociale et politique de la classe ouvrière. Issue du Cercle Ouvrier de Saint-Claude en 1881, la coopérative d'alimentation<sup>4</sup> dite *La Fraternelle* en pose le premier jalon. Mais ce n'est que bien des années plus tard que, sous l'impulsion d'Henri Ponard qui s'impose alors comme le « *leader Maximus* »<sup>5</sup> du socialisme sanclaudien, *La Fraternelle* opère la métamorphose qui bientôt fait d'elle la société mère d'un système de coopération resté sans précédent.

Nous sommes en 1896. Cette année-là, les membres de l'association réforment les statuts de *La Fraternelle* et décident d'employer les bénéfices de l'entreprise – jusqu'alors répartis entre chaque coopérateur – au financement de caisses d'assurances mutuelles ainsi qu'au développement de nouvelles structures ouvrières. L'initiative de *La Fraternelle* libère une véritable lame de fond : mutuelles d'assistance (couverture maladie, pension vieillesse), coopératives de production (les plus significatives se créent dans la tournerie – « *La Pipe* », la taille de pierres précieuses – « *Le Diamant* »), organisations syndicales corporatives (telles que « *Le Travail* » chez les pipiers ou « *La Chambre syndicale des ouvriers diamantaires* »), associations sportive, culturelle ou artistique émergent alors tous azimuts. Le phénomène est inédit. Devenu le centre de ralliement et le principal vecteur d'organisation du mouvement ouvrier, *La Frat'* (comme on dit alors) inaugure encore un système de coopération globale ; un modèle unique de développement qui passe à la postérité sous le nom d'*École de Saint-Claude*.<sup>6</sup>

S'inspirant du *Vooruit* de Gand<sup>7</sup>, les coopérateurs sanclaudiens projettent la construction d'une Maison du Peuple : un cadre de coordination – œcuménique et combinatoire – au développement buissonnant de toutes les composantes et expressions du mouvement ouvrier qui désormais se manifestent.

Saint-Claude inaugure sa Maison du Peuple en septembre 1910 au terme d'un chantier débuté deux ans auparavant sur l'initiative d'Henri Ponard et sous la direction de l'architecte Paul Mouret. Au 12 rue de la Poyat, en lieu et place du petit hôtel bourgeois précédemment acquis par *La Fraternelle* en quête de locaux destinés à accueillir les services et les bureaux de la coopérative, s'élève à présent l'église rouge des fidèles socialistes.<sup>8</sup>

Consacrée, la Maison du Peuple devient le centre d'hébergement de toute une société nouvelle ; un foyer logeant dorénavant sous son toit le siège des organisations politiques (la Fédération Socialiste du Jura) et syndicales (la Bourse du Travail), les très nombreux espaces de stockage (entrepôts, caves) et de vente (boulangerie, épicerie) de *La Fraternelle*, les bureaux des coopératives et des mutuelles, sans compter les locaux mis à disposition des associations sportives et culturelles<sup>9</sup> (bibliothèque populaire, gymnase, théâtre). Hommes et femmes – tout à la fois mutualistes, coopérateurs et militants –, y peuvent désormais vivre et s'épanouir ; ensemble et solidaires, bénéficier des services de la communauté tout en contribuant à sa prospérité ; par eux-mêmes et pour eux-mêmes, se réapproprient enfin le contrôle plein et entier de leur vie sociale et citoyenne.

Sortie paradoxalement renforcée de la Grande Guerre en raison du rôle capital qu'elle assume alors dans l'organisation du ravitaillement de la région franc-comtoise, *La Fraternelle* connaît son âge d'or à l'orée des années 20. L'activité bat son plein et les affaires fleurissent. À tel point que l'édifice de la Maison du Peuple n'y suffit plus : le 12 rue de la Poyat est en chantier permanent (extension, surélévation, etc.), de nouvelles boutiques s'implantent dans les rues de Saint-Claude et le réseau de succursales étend désormais son emprise sur tout le territoire rural. La formule coopérative fait florès !

Cette période faste ne dure cependant pas. Déjà durement éprouvée par la mort d'Henri Ponard – père et maire de la communauté socialiste sanclaudienne<sup>10</sup> –, survenue au début de l'année 1928, *La Fraternelle* accuse encore violemment le contrecoup des crises économiques et sociales de l'entre-deux-guerres. Mises en faillites, de nombreuses industries s'effondrent et le chômage se multiplie. À Saint-Claude, la plupart des coopératives sont en berne.

Exsangue à la Libération, incapable désormais de s'adapter aux évolutions structurelles des modes de consommation, impuissante puis rendue obsolète face à la prise en charge par l'État de la Sécurité Sociale, *La Fraternelle* disparaît en 1984. Fin d'un mythe ?...



2010 J.-M. Breiller. Coll. La Fraternelle - Maison du peuple

Convaincus de la nécessité de maintenir vivant le patrimoine de la Maison du Peuple, les coopérateurs réunis à l'occasion de leur dernier Conseil d'administration décident ensemble la constitution d'une association – elle aussi baptisée *La Fraternelle* – dorénavant chargée d'en assurer la sauvegarde et d'en entretenir le souvenir. *La Fraternelle* fait peau neuve.

Depuis lors inscrite à l'Inventaire Supplémentaire des Monuments Historiques, la Maison du Peuple de *La Fraternelle* – « *espace culturel et artistique, lieu de mémoire, de diffusion et de création contemporaine* »<sup>11</sup> – a fêté en 2010 son centième anniversaire. Aujourd'hui encore son histoire se poursuit. Fin et suite.

**Julien Grimaud**

*Cet article a notamment été conçu à partir d'un entretien réalisé avec Alain Mélo (historien et archiviste chargé de la valorisation du patrimoine de La Fraternelle / Maison du Peuple). Qu'il en soit ici vivement remercié.*

<sup>6</sup> Alain Mélo, *L'École de Saint-Claude*. Ibidem

<sup>7</sup> Expérience phare du mouvement ouvrier belge, le *Vooruit* (litt. « En Avant ») de Gand révolutionne le système coopératif en associant au sein d'un édifice unique (« *Ons Huis* » ou « *Notre Maison* ») la coopération à l'action syndicale et politique.

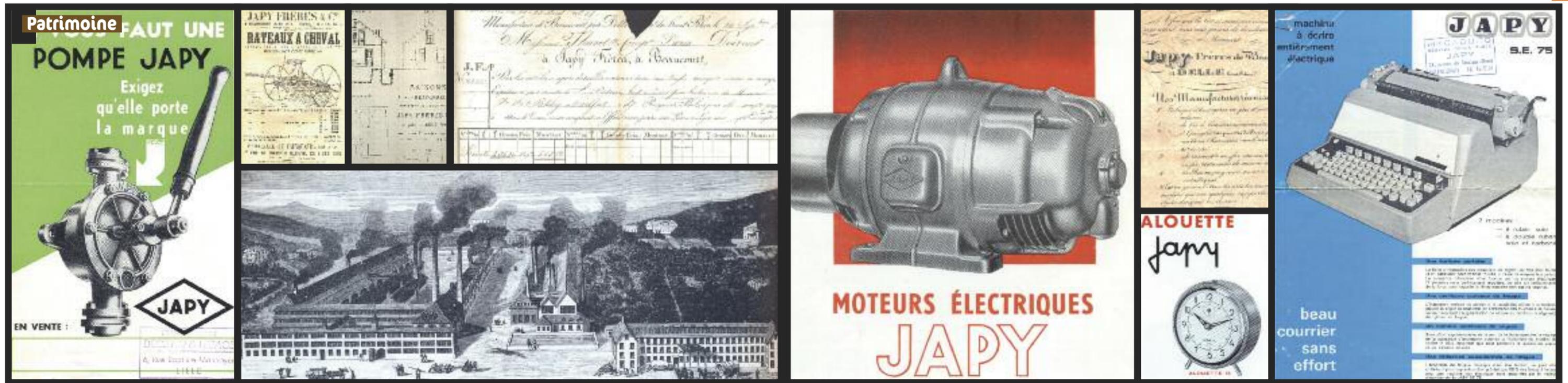
<sup>8</sup> Voir Alain Mélo, *Une maison pour le peuple à Saint-Claude (Jura), 1880-1940*, Saint-Claude, 1995

<sup>9</sup> « *La Proletarienne* », « *Les Amis réunis* »...

<sup>10</sup> Henri Ponard (S.F.I.O.) est élu maire de Saint-Claude lors des élections municipales de 1919, puis député du Jura en 1924.

<sup>11</sup> www.maisondupeuple.fr

• Page de gauche : plaque émaillée indiquant les nombreux services qu'héberge la Maison du Peuple – 1910.  
• Ci-dessus : agrandie, restructurée, la Maison du Peuple s'étend aujourd'hui sur près de 4000 m<sup>2</sup> répartis sur sept niveaux – 2010.



# Les Établissements Japy

## pionniers de l'industrie horlogère, à l'heure du social

**Dynastie familiale et empire industriel, Japy a développé, comme d'autres grandes familles protestantes du Nord de la Franche-Comté, un volet social important en faveur de son personnel.**

**F**rédéric Japy fonde en 1777 à Beaucourt (Territoire de Belfort), aux portes du Jura, une manufacture d'horlogerie qui, durant 180 ans, se trouve à la pointe du développement industriel de la ville et de la région. Fondateur d'une importante dynastie, il bouleverse la technique horlogère basée jusque-là sur un artisanat à domicile : il conçoit en effet des machines-outils spécifiques faciles à utiliser, lui permettant de concentrer la main d'œuvre et de produire en série en usine. Ainsi, grâce à des innovations techniques et à une nouvelle organisation du travail, Japy devient au XIX<sup>e</sup> siècle un véritable groupe de renommée internationale comptant plusieurs milliers

d'ouvriers – soit la deuxième entreprise française pendant le Second Empire ! Il s'implante entre autres à La Feschotte, Le Rondelot, La Roche, L'Isle-sur-le-Doubs, Voujeaucourt, Badevel (Doubs), Anzin (Nord), Arcueil (Val-de-Marne) et Paris. En plus des montres et des pendules, il fabrique d'autres produits : quincaillerie<sup>1</sup>, ustensiles ménagers<sup>2</sup>, émaillerie, outillage, moteurs, pièces de bicyclette, luminaire, pompes, moulins à café et même machines à écrire dès 1910. Cependant, malgré sa diversification, l'entreprise ne parvient pas à faire face à la concurrence étrangère. Progressivement démantelée, elle est liquidée en 1979.

Le formidable essor de Japy s'est accompagné dès l'origine d'une philanthropie affirmée. Elle se concrétise par la créations de cités ouvrières – six « cités Japy » sont construites de 1864 à 1894 –, des bibliothèques, des magasins, des fanfares et des écoles. De véritables dynasties ouvrières vont même se former, telles celles des Coulon et des Plain. De cet esprit social, les Archives nationales du monde du travail à Roubaix conservent une trace dans le fonds Japy (31 AQ), constitué d'un seul microfilm contenant la reproduction d'une note écrite entre 1867 et 1871 environ, relative aux ouvriers de Beaucourt et aux institutions créées en leur faveur<sup>3</sup>. Ce microfilm a été donné sous cette forme aux Archives nationales, Site de Paris, en novembre 1950 par Albert Japy (1897-1984), arrière-arrière-arrière-petit-fils du fondateur<sup>4</sup>. Cette note, très détaillée, offre une présentation générale de l'entreprise (nombre d'ouvriers à Beaucourt aux environs de 1870, soit 5500 ouvriers, équipement, production, volonté de vulgariser la montre) mais surtout toutes les mesures sociales prises pour les ouvriers : assurances contre le chômage, encouragement aux cultes et aux écoles, magasins (boulangerie, épicerie, etc.), logements d'ouvriers, avances et ouvertures de crédits,

soins médicaux, pensions, legs, société de secours mutuels, voies de communication. Cette note est illustrée de tableaux et de schémas et agrémentée des statuts des sociétés fondées. Elle se termine par la monographie complète de la famille Charles Plain : origine, état civil, habitudes morales, rang de la famille, travaux, récréations, alimentation, propriétés, recettes et dépenses. Imprimée, cette note était destinée à diffuser la propagande de l'entreprise.

Acteur majeur de l'économie française, Japy était en relation avec d'autres entreprises ou institutions, en tant que fournisseur, client, débiteur, etc. C'est ainsi que l'on retrouve aux ANMT d'autres documents en provenance de Japy (plans, correspondance, prospectus, rapports d'activités, notes, coupures de presse, etc.) conservés dans les fonds suivants :

- Entreprises : 68 AQ Banque Thuret, 120 AQ Banque nationale de crédit, 127 AQ Archives techniques, 132 AQ Banque Rothschild, 144 AQ Banque de Neufelize, Schlumberger, Mallet, 1988 002 Entreprise Tison, 2007 055 482 Entreprise Neu.
- Mouvement social : 40 AS Comité central des houillères de France, 47 AS Association française des étudiants-travailleurs chinois, 1996 010 512 Union locale CFDT de Valenciennes.

L'ensemble de ces documents représente certes moins d'un mètre linéaire mais témoigne de l'importance nationale et internationale de cette entreprise jurassienne.

**Gersende Piernas**  
Chargée d'études documentaires aux Archives nationales du monde du travail à Roubaix

<sup>1</sup> Voir l'article de Claire Moyrand sur LISI page 42.

<sup>2</sup> Voir l'article sur Cristel d'Hélène Géli, page 40.

<sup>3</sup> Les archives de l'entreprise JAPY ont été sauvées de la destruction en 1974 et sont conservées aux Archives départementales du Territoire de Belfort, sous-séries 9 J et 35 J, et au musée du château de Montbéliard. Les Archives départementales du Doubs et du Haut-Rhin en conservent également.

<sup>4</sup> Ce microfilm, de qualité médiocre, a été transféré en 1996 à Roubaix. Le contact avec le donateur détenant l'original ayant été perdu depuis longtemps, il n'est donc plus possible d'accéder à l'original.



©Arch. dép. Jura, 29 J 545, tout droit réservé



©Arch. dép. Jura, 29 J 545, tout droit réservé

# L'usine de pipes Ropp à Baume-les-Dames

C'est au tout début des années 1890 qu'Eugène-Léon Ropp, originaire de Bussang (Vosges), transfère sa manufacture de pipes à Baume-les-Dames (Doubs). Nichée au bord du Cusancin, l'entreprise Ropp va poursuivre son activité pendant plus d'un siècle, à l'écart du haut lieu français de fabrication de la pipe, la ville de Saint-Claude dans le Haut-Jura. Il semble que l'industriel vosgien soit attiré dans la vallée du Doubs par l'abondance de sa matière première : le bois de merisier.

la marque Ropp est toujours utilisée par un fabricant de pipes sanclaudien. Inscrite dans un cadre naturel de qualité, à l'écart de la ville, la fabrique Ropp présente un remarquable intérêt patrimonial doublé d'un fort potentiel touristique. Aujourd'hui propriété de la commune de Baume-les-Dames, le site fait l'objet d'intenses réflexions autour de sa mise en valeur.

L'ensemble des machines des différents ateliers a été conservé in situ, permettant la compréhension de la chaîne de fabrication. Outre l'atelier principal abritant une centaine de machines, l'usine conserve son atelier de menuiserie et de gainerie

• Ci-dessous : boîtes de présentation de pipes Mine d'Or.

• En bas à gauche : vue plongeante de l'usine depuis le sud-ouest.

• En bas à droite : atelier principal : vue d'ensemble depuis le sud-ouest.

D'abord établie dans l'ancien moulin Sicard, l'activité se poursuit à partir de 1897 dans une nouvelle usine, construite juste en aval. Alimentée en énergie par une turbine et une machine à vapeur – bientôt remplacée par un moteur à gaz pauvre –, l'établissement produit des pipes en en merisier puis en bruyère (530 000 unités en 1923). Bâti en rez-de-chaussée, l'atelier central abrite des rangées d'établissements où s'opèrent, après le séchage et l'étuvage, les différentes étapes de fabrication : calibrage, ébauchage, varlopage, fraisage, râpage, perçage, montage et finissage. L'usine est agrandie au début du XX<sup>e</sup> siècle par l'adjonction d'un bâtiment à étage, renfermant un magasin d'expédition, un séchoir à merisier, des logements, une salle de spectacle et des bureaux. Soucieuse de s'attacher un personnel relativement spécialisé – l'effectif de main-d'œuvre s'élève à 110 personnes en 1906 –, la société fait bâtir plusieurs logements ouvriers et une petite école autour de l'usine. La SA des Pipes Ropp est créée en 1920 par Eugène Ropp, fils du fondateur. Son propre fils, Jean, lui succède en 1927, même si l'entreprise familiale perd la majorité en 1934, suite à l'entrée de capitaux anglais.



© Région Franche-Comté, Inventaire du Patrimoine, ADAGP (2002/2003)

(fabrication et garniture des boîtes pour l'expédition), son atelier de mécanique permettant l'entretien des outils (presses, perceuse, tours), des ateliers divers (vernissage, polissage), et tous les équipements afférents (séchoir à merisier, chaudière à charbon, autoclave, système de transmission de l'énergie, etc.). Enfin, parmi les richesses de ce patrimoine industriel, on relève des collections de pipes, des documents commerciaux (malles de représentants, boîtes publicitaires, catalogues), ainsi que les archives de l'entreprise.

**Raphaël Favereaux**

Service de l'Inventaire et du Patrimoine Région Franche-Comté

Victime de la concurrence et d'un désintérêt pour la pipe, la fabrique décline à partir des années 70 et voit son activité, devenue artisanale, cesser en 1998. Malgré cette fermeture,

## La coopérative ouvrière Le Diamant à Saint-Claude

Depuis qu'elles ont sauvé le fonds de la saline de Montmorot à sa fermeture en 1966, les Archives départementales du Jura, bâties sur le site de cette saline, ont tâché de préserver les archives de sociétés dont l'activité marque le Jura. Celui-ci, comme toute la Franche-Comté, se distingue par l'ancrage historique de pratiques communautaires (abondance des biens communaux, fruitières fromagères puis viticoles) et d'associations professionnelles ; divers courants de pensée sur l'organisation sociale et le travail y ont trouvé des terrains d'expérience (catholicisme social des maîtres de forges Monnier et Jobez à Baudin et à Syam, socialisme ouvrier à Saint-Claude...). Ces facteurs ont orienté dès le XIX<sup>e</sup> les modes de direction et de gestion de beaucoup d'entreprises comtoises. Chaque fonds d'archives témoigne ainsi, souvent, d'organisations et de finalités originales.

spécialisée dont Saint-Claude était l'un des premiers centres mondiaux. Les décennies suivantes virent péricliter la coopérative malgré de solides appuis politiques, un savoir-faire reconnu, le renouvellement des matériels, la reprise d'autres sociétés et la diversification d'activité (diamant industriel, tournerie, lunetterie, horlogerie...). Entre 1955 et 1975, la firme new-yorkaise Harry Winston finit par commanditer toute la production de la coopérative ; le débouché était assuré mais les marges de manœuvre financière devinrent nulles. La crise des années 80, jointe à une concurrence fiscale et professionnelle mondiale très vive, eut raison du Diamant qui cessa ses activités en 1983 avec à peine 100 sociétaires, dont moins de 60 diamantaires.

Les archives de la coopérative furent transférées en vrac aux Archives du Jura dès mai 1984<sup>1</sup>. N'ayant subi aucune perte sérieuse, le fonds du Diamant documente tous les aspects de ses activités sur près d'un siècle : statuts, sociétaires et actionnaires, assemblées générales, direction de la société, notamment lors des crises successives,

approvisionnement et taille des diamants, correspondance commerciale, dossiers de clients d'Anvers, de Suisse et de New York, financement et comptabilité (avec factures des fournisseurs et clients, import-export, prix de revient), formation professionnelle, œuvres sociales... L'ouverture à la recherche de ce riche fonds permet de saisir la singularité de la fabrication de ce produit de luxe, ainsi que la complexe organisation internationale de son commerce<sup>2</sup>.

**Patricia Guyard**  
Directrice des Archives départementales du Jura



©Arch. dép. Jura, 29J1, cl. C. Mars

Le fonds de la Coopérative Le Diamant en est une bonne illustration. Cette société coopérative ouvrière de production fut instaurée le 16 janvier 1897 à Saint-Claude par une quarantaine d'ouvriers sous le nom de « Coopérative ouvrière diamantaire du Jura et de l'Ain, Reffay-Fournier et C<sup>ie</sup> ». Avec ses sections de Chassal, Molinges, Foncine-le-Haut, Morez, Lavans-lès-Saint-Claude, elle comptait avant 1914 jusqu'à 500 ouvriers diamantaires. Contrairement à Adamas, issue de la première coopérative diamantaire du Jura (1891-1974), Le Diamant ne faisait pas de négoce ; il travaillait à façon en sous-traitance, taillant les pierres brutes pour des commanditaires dans le monde entier. La Première Guerre mondiale puis la crise de 1929 portèrent de rudes coups en France à cette industrie de transformation très

<sup>1</sup> Les 31 mètres du fonds ont été classés et inventoriés entre 2009 et 2010 par J.-L. Vauchez, archiviste responsable des archives privées aux Archives du Jura. Voir : J.-L. Vauchez, *Répertoire numérique détaillé du fonds de la coopérative du Diamant, à Saint-Claude*, sous la direction de P. Guyard, Dir. Archives dép. Jura, 2010 (prochainement en ligne sur le futur site internet des Archives du Jura).

<sup>2</sup> Une démarche semblable a eu lieu à la Maison du peuple La Fraternelle à Saint-Claude, qui a fait classer deux fonds qu'elle conserve parce que le siège de leur activité y était jadis installé : l'Union nationale des syndicats ouvriers diamantaires français et la Chambre syndicale des ouvriers diamantaires de Saint-Claude.

• En haut à gauche : vue arrière des bâtiments de la coopérative Le Diamant, cliché n. et bl., années 1960

• En haut à droite : ouvrières diamantaires dans l'un des ateliers de taille du Diamant, cliché n. et bl., années 1950

• Ci-contre : statuts de la Coopérative ouvrière des diamantaires de Jura et de l'Ain Reffay, Fournier et C<sup>ie</sup> [qui devint Le Diamant], édition de 1905



Cliché J. Mongreville © Région Franche-Comté, Inventaire du Patrimoine, ADAGP (2002/2003)



# Les Groupes Medvedkine

## la caméra à l'usine

**Entre 1968 et 1974, juste après les grèves de la Rodhia à Besançon et de Peugeot à Sochaux, les ouvriers, épaulés par des cinéastes militants, prennent la caméra pour témoigner au plus juste de leurs conditions de travail et d'existence. Entre prise de conscience, éveil créatif et militantisme, une quinzaine de films étonnants voient le jour aux lisières des usines et des cadences ouvrières.**

**L**e 27 avril 1968, les cinéastes Chris Marker et Mario Marret sont à Besançon pour présenter leur film *À bientôt j'espère*, consacré à la reprise, à la toute fin de l'année 1967, de la grève de la Rhodiacéta. Stupeur, les spectateurs – des ouvriers pour la plupart, dont certains sont présents à l'image – « ne se retrouvent pas dans le film ». Leurs critiques à l'égard du documentaire sont virulentes : les Parisiens sont pêle-mêle accusés d'avoir une vision exaltée de la grève (« Chris est romantique »), de mal mesurer le travail de préparation et de mobilisation nécessaire en amont de la grève ou encore de négliger certains aspects de la vie ouvrière, notamment l'action des femmes. Antoine Bonfanti, l'ingénieur du son du film, a enregistré ce débat houleux. On y entend Chris Marker se ranger aux critiques et finalement lâcher : « *Le film que vous souhaitez, mes enfants, c'est vous qui le ferez !* »

Le défi lancé par Marker, les ouvriers l'ont relevé. En grande partie grâce à l'activisme de Pol Cèbe, ouvrier et militant, animateur culturel au sein du comité d'établissement de la Rhodia. Cela fait plus d'un an que, par son entremise, des cinéastes et techniciens professionnels, les fameux « Parisiens », font de réguliers déplacements en Franche-Comté. Quelques images avaient été ainsi tournées lors de la grande grève de février-mars 1967<sup>1</sup>. Images utilisées dans le film *Loin du Viêt-nam*, projet collectif qui avait rassemblé les grands noms du cinéma

moderne français (Godard, Resnais, Varda, Marker, Lelouch, etc.) et été projeté à Besançon « en avant-première européenne » en octobre. Le tournage et la conception d'*À bientôt j'espère* avaient ensuite fortement consolidé les liens. Surtout, depuis l'hiver, les cinéastes viennent les week-ends enseigner aux ouvriers les rudiments de la pratique cinématographique et leur apporter un soutien logistique. Lorsque Marker invite les ouvriers à faire eux-mêmes les films qui les concernent, le terrain est donc déjà préparé. En guise de réponse, les ouvriers entreprennent *Classe de Lutte*, terminé en 1969 – dans l'effervescence et non sans le soutien des professionnels. C'est le premier film réalisé par les Groupes Medvedkine – du nom d'un cinéaste soviétique des années 30<sup>2</sup>.

Avec ce film s'opère un glissement capital, le passage d'un cinéma militant consacré à la condition ouvrière (*À bientôt j'espère*) à un véritable cinéma ouvrier militant (*Classe de Lutte*). Et cela change tout ! Fidèle à l'exclamation de Medvedkine « *le film est une arme !* », la caméra devient un moyen d'émancipation et de revendication : le regard porté sur les usines de la Rhodia – puis plus tard sur les installations Peugeot à Sochaux – est cinglant et d'une virulence qui contrastent avec les représentations de la condition ouvrière servies par les canaux médiatiques officiels<sup>3</sup>. Bernard Bénoliel a bien souligné « *le renversement de perspective et l'idée majeure : en finir avec le regard de l'ethnologue, de l'entomologiste [...] et apprendre à l'objet/sujet à s'appropriier les outils de sa représentation : caméra, magnétophone, montage, projection.* »<sup>4</sup> Ce que Christian Courouge, membre des Groupes Medvedkine-Sochaux, formule plus concrètement : « *Quand tu sors avec tout le monde, avec ces trente mille protos qui assurent la richesse du pays de Montbéliard, tu n'as pas cette perception, mais quand tu te retrouves en face et que tu les regardes parce qu'un jour tu es passé derrière la caméra, alors tu vois les visages fatigués, les façons de s'habiller, la tristesse de ceux qui sortent d'un univers si sombre, si noir, et cela fait frémir. C'est là que toi-même, d'avoir vu ta propre condition aussi brutalement, tu te remets en cause, vraiment. Cela fait très mal et le lendemain, tu n'as plus envie de retourner au charbon.* »<sup>5</sup> La caméra et plus généralement la pratique cinématographique objectivent le monde ouvrier en classe opprimée.

Mais la dimension révolutionnaire des Groupes ne se limite pas seulement à la question sociale ou politique. Réciproquement, elle transcende les aspects cinématographiques puisque ce sont la division du travail filmique, l'autorité de l'auteur-réalisateur et jusqu'aux solutions plastiques qui sont balayées par

l'énergie et la créativité du collectif ; les professionnels du cinéma<sup>6</sup> participent à égalité de statut et de parole avec les ouvriers à la conception des films et ressortent revigorés de l'expérience.

Au total, ce sera une quinzaine de films qui seront réalisés par les collectifs ouvriers de Besançon puis Sochaux, entre 1968 et 1974. Par-delà les films eux-mêmes – dont certains sont remarquables – ou l'exercice légitime des revendications politiques, les anciens Medvedkine insistent sur la formidable expérience qu'a été leur participation aux Groupes et l'éveil intellectuel et humain qu'elle a suscités. Le sochalien Christian Courouge : « *Ces heures de réflexion et de débats informels autour d'une table, sans rien, sans caméra, représentent sans doute les moments les plus forts de ma vie. Avec les cinéastes et les preneurs de son, nous cherchions ensemble la meilleure formule pour montrer ce qui n'allait pas dans cette usine, et toujours la conversation débordait : qu'est-ce que le travail ? qu'est-ce que la vie ? comment filmer la chaîne et la fatigue ?* »<sup>7</sup> Un hommage particulier est rendu à Pol Cèbe – initiateur, après son départ en 1969 de la Rhodiacéta, du second Groupe Medvedkine à Sochaux où il retrouve un emploi au sein des établissements Peugeot. « *Pol Cèbe fut notre passeur culturel, un passeur d'intelligence : il nous a libérés de notre trouille énorme de prendre la parole. Auparavant, combien d'entre nous ne s'étaient-ils pas sentis freinés dans l'expression simplement parce qu'ils avaient peur, non pas de dire des bêtises, mais de mal s'exprimer. [...] L'enseignement ne nous donnait pas cette culture-là. Il assurait un service minimum pour te permettre de passer ton certificat et d'avoir une place dans la société, point. Dans mon cas, cette place était celle d'un ouvrier. [...] Il nous manquait tout ce qui fait l'homme, tout ce volume d'intelligence qui donne confiance et estime de soi, qui permet de se transformer.* »<sup>8</sup>

La fraction bisontine des Groupes Medvedkine a cessé vers 1971 son activité après que la CGT a tenté de reprendre en main idéologiquement le collectif<sup>9</sup>. A Sochaux, les Groupes – emmenés par une génération nouvelle d'ouvriers, plus jeunes et marqués par l'esprit de Mai, plus libertaires également – vont tourner leur dernier film de manière traditionnelle : pour *Avec le Sang des autres* (1974), documentaire poignant centré sur la manière dont Peugeot a paramétré tous les aspects de la vie ouvrière dans la région, à son profit, et sur l'usure des corps par la chaîne de montage, les ouvriers ont abandonné la caméra au seul réalisateur Bruno Muel. Chronologiquement, l'expérience n'a duré que sept ans. Mais l'impact humain, politique et cinématographique ne se réduit pas aux nombres des années – l'expérience des Groupes Medvedkine irrigue encore la mémoire du bassin franc-comtois et le territoire du cinéma tout entier.

**Arnaud Lambert**

Les éditions Montparnasse et ISKRA ont consacré un magnifique double-DVD, accompagné d'un livret de 60 pages aux films des ouvriers bisontins et sochaliens : *Les Groupes Medvedkine. Le film est une arme*, coll. « Le geste cinématographique », Paris, 2006.

<sup>2</sup> Alexandre Medvedkine, cinéaste russe redécouvert par Chris Marker au tournant des années 1970, est le créateur du Ciné-train. Il parcourait la Russie pour régler, grâce au cinéma, les problèmes surgissant à l'usine, au kolkhoze, à la mine... C'est devenu une référence obligée du cinéma militant d'après 1968.

<sup>3</sup> On peut se reporter au dispositif encadrant la diffusion d'*À bientôt j'espère* à la télévision nationale (Ortl) le 5 mars 1968 lors de l'émission *Caméra 3* : présentateur insistant sur la dimension militante du « document » qui va être diffusé, débat d'experts – dont le tout jeune Jacques Delors – censé replacer « en perspective » les thèses et les propos du film. La totalité de l'émission est reproduite pour l'édition d'*À bientôt j'espère* sur le double-DVD *Le Fond de l'air est rouge*.

<sup>4</sup> Bernard Bénoliel, « Groupes Medvedkine (Besançon et Sochaux) », *L'Image, le monde*, n° 3, automne 2002, pp. 22-59, p. 26.

<sup>5</sup> Henri Traforetti, Georges Binetruy, Inger Servolin, Christian Courouge, « *De la parole au geste* » (29 juin 2002), *L'Image, le monde*, n° 3, automne 2002, p. 58.

<sup>6</sup> Bruno Muel, Jacques Loiseleux, Valérie Mayoux, Théo Robichet, Chris Marker, Antoine Bonfanti, on ne peut pas tous les citer...

<sup>7</sup> Henri Traforetti et al., *op. cit.*, p. 58.

<sup>8</sup> Henri Traforetti et al., *op. cit.*, p. 55.

<sup>9</sup> Bien que proches du PC et souvent même encartés, les Medvedkine ont échappé au contrôle communiste ; leur appropriation spontanée du médium cinématographique contrevenait tout autant à la discipline hiérarchique qu'à la ligne esthétique du Parti.

<sup>1</sup> Voir l'entretien avec Jean-Claude Daumas, p. 26 encadré sur la grève de la Rhodia, p. 33.

• En haut : les ateliers cinéma du CCPPO (le Centre Culturel Populaire de Palente-les-Orchamps), à Besançon, présidé par Pol Cèbe, qui travailla à la Rhodia puis à Sochaux.

• Page de droite : Jean-Pierre Thiébaud, Pol Cèbe, Arlette Maurivard en pleine activité ciné-club.

# Delagrave, l'édition scolaire au temps de Jules Ferry

**Les livres tombent du ciel en ce jour de l'an 1886 ! Charles Delagrave, l'un des pionniers de l'édition scolaire qui forma Alexandre Hatier et Fernand Nathan, affiche son rêve d'avènement d'une société de lecteurs...**

**E**n 1865, à Paris, Charles Delagrave fonde sa maison d'édition spécialisée dans les manuels scolaires. La loi Guizot de 1833, qui impose à toutes les communes de plus de 500 habitants d'avoir une école de garçons, a déjà favorisé la scolarisation et amélioré l'alphabétisation.

Dès 1866, Charles Delagrave publie *L'Instituteur*, un journal dédié aux enseignants, qui aborde les problèmes pédagogiques, proposent des leçons et des devoirs types. En 1867, plus de vingt-huit manuels sont en préparation.

Mais c'est avec les lois sur l'instruction scolaire de Jules Ferry que la librairie de Delagrave va véritablement se développer. En 1880, le ministre de l'instruction publique, Jules Ferry, proclame, avant même ses lois sur l'école : « *Celui qui est maître du livre est maître de l'éducation* ». Il intime aux enseignants d'utiliser des ouvrages adaptés tout en leur confiant le choix des manuels. En 1881, il instaure la gratuité de l'école publique, qu'il rend laïque et obligatoire en 1882 pour les enfants des deux sexes âgés de 6 à 13 ans. La librairie scolaire connaît alors un essor sans précédent : de 200 titres parus en 1865 toutes maisons d'édition confondues, elle en compte 933 en 1883 !

Dans le même temps, la devise *Liberté, égalité, fraternité*, apparaît sur tous les frontons des institutions de la III<sup>e</sup> République dont elle est le symbole. D'égalité, il en est toujours question dans les écoles. Si celles-ci sont ouvertes à tous les enfants d'une classe d'âge, l'accès aux fournitures et en premier lieu aux manuels d'étude, reste un facteur discriminant. En 1890, leur détention fait l'objet d'une loi. Les élèves devront obligatoirement disposer d'au moins cinq ouvrages : un livre de lecture, un livre de grammaire, un livre d'arithmétique, un petit atlas de géographie et un livre d'histoire de France. À charge aux municipalités de pourvoir les enfants des familles les plus démunies.

Avec *Les grandes époques de la France*, publié en 1872, les *Lectures courantes des écoliers français à l'usage des écoles des deux sexes*, publié en 1889, sans compter la collection des *Cours Complet d'instruction élémentaire*, Charles Delagrave contribue à l'acculturation des petits protégés de Jules Ferry. Ses panneaux pédagogiques, tels que « Louis XIV dans le parc de Versailles » ou « Vercingétorix se rend à César à Alésia » affichés dans les classes, se chargent de happer l'attention de ceux qui ont le nez en l'air...

Après s'être introduit dans les écoles par le papier imprimé, Charles Delagrave se lance dès 1880 dans la vente de mobilier scolaire qu'il fait fabriquer à Froideconche en Haute-Saône. Cette activité annexe prend rapidement une place importante et, au XX<sup>e</sup> siècle, l'entreprise – toujours familiale – a le rare privilège de pouvoir équiper entièrement une école, des pupitres aux tableaux

noirs, en passant par les cartes murales, les cahiers et, bien sûr, les manuels... Ce n'est qu'en 1995 que l'activité édition sera revendue au groupe Flammarion. L'entreprise Delagrave se diversifiera alors dans le mobilier à l'attention des collectivités et dans les fauteuils de salles de spectacle.

Dans cette affiche commerciale de 1886, c'est bien de livres dont il s'agit. Et des livres, il en pleut ! L'artiste, qui a réalisé cette lithographie de dimensions 64 x 50 cm pour l'imprimeur parisien Camis, incarne le projet républicain d'alphabétisation et de scolarisation de masse. Les lecteurs, rassemblés en foule dense, inondent la rue et forment un cortège qui se prolonge à perte de vue. Réunis devant la devanture de la librairie Ch. Delagrave, rue Soufflot dans le quartier latin, la plupart sont « en habits ». Les chapeaux haut-de-forme, passés dans les années 1810 d'une simple nouveauté de la mode à un symbole de respectabilité de l'homme bourgeois, dominant en nombre. La « prolifération » graphique de ce couvre-chef emblématique de l'apparition d'un groupe d'individus qui a su s'enrichir, semble dispenser une promesse d'ascension sociale. Le dessinateur exprime l'idéal démocratique et républicain d'un peuple homogène, éduqué et lettré. Et Charles Delagrave se présente comme l'un des initiateurs de cette grand-messe. Une conception de la démocratie toutefois bien ancrée dans son époque : à part quelques femmes « décoratives » au premier plan, ce sont les hommes, représentés dans une écrasante majorité, qui s'instruisent...

L'affiche qui montre une foule uniforme, pacifique, où les gens finissent par se fondre, dispense également une promesse de cohésion. Le souvenir des révolutions de 1830, de 1848 et de la commune de Paris qui s'est achevée dans un bain de sang en 1871, n'est pas si loin. Un policier en képi et un officier d'état major arborant le bicorne partagent la grande ferveur populaire en faveur du livre. Les casquettes d'écoliers disséminées ici et là rappellent le rôle de l'institution scolaire qui érige les enfants en lecteurs autonomes.

Tous ces personnages découvrent avec avidité, dans un élan commun, la manne littéraire tombée du ciel. Bien que laïc, le passage à la nouvelle année n'est pas dénué de superstition : la coutume veut que l'on se porte bonheur. Inspiré de la peinture religieuse classique, un homme nu joue l'esprit bienveillant et prodigue. Le serment de Charles Delagrave réside dans le fait qu'il y a autant de livres qu'il y a d'individus : le miracle est dans l'abondance et dans la variété. En ce jour de l'an 1886, jour de fête matérialisé par le ruban rouge qui célèbre l'événement tout en théâtralisant l'enseigne de la maison d'édition, les éternelles trouveront à bien s'employer !

Ines de Giuli





## Bibliographie

- Jean-Claude Daumas (dir.)  
**La Mémoire de l'industrie : de l'usine au patrimoine**  
Besançon, PUFC, 2006.
- Jean-Claude Daumas (dir.)  
**Les systèmes productifs dans l'Arc jurassien : acteurs, pratiques et territoires**  
Besançon, PUFC, 2004.
- Pierre Lamard  
**De la forge à la société holding : Viellard-Migeon et Cie (1796-1996)**  
Paris, éditions Polytechnica, 1995.
- Ivan Grassias et Pierre Lamard (dir.)  
**Sur les traces de l'empire Japy**  
éditions des Musées des techniques et cultures comtoises, 2001.
- Robert Belot et Pierre Lamard  
**Alstom à Belfort : 130 ans d'aventure industrielle**  
éditions ETAI, 2009.
- Robert Belot et Pierre Lamard  
**Peugeot à Sochaux. Des hommes, une usine, un territoire**  
Lavauzelle-Graphic éditions, 2007.
- Jean-Marc Olivier  
**Des clous, des horloges et des lunettes. Les campagnards moréziens en industrie (1780-1914)**  
CTHS, 2004.
- Michel Vernus  
**Une saveur venue des siècles. Gruyère, Abondance, Beaufort, Comté, Morbier**  
éditions Cabedita, coll. Archives vivantes, 1998.
- Jean-Luc Mayaud et Joëlle Mauerhan  
**Besançon horloger, 1793-1914**  
Musée du Temps de Besançon, 1994.
- Jean-Louis Loubet  
**La Maison Peugeot**  
Perrin, 2009.
- Nicolas Hatzfeld  
**Les gens d'usine, 50 ans d'histoire de Peugeot-Sochaux**  
éditions de l'Atelier, 2002.
- Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld  
**La chaîne et le réseau, Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur**  
éditions Page 2, coll. Cahiers libres, 2002.
- David Landes  
**L'heure qu'il est. Les horloges, la mesure du temps et la formation du monde moderne**  
éditions Gallimard, collection Bibliothèque illustrée des histoires, 1987.
- Philippe Mairot  
**Salins-les-Bains - Arc-et-Senans, Fortunes du sel comtois**  
éditions Le Dauphiné Libéré, collection Les Patrimoines Le Progrès, 2010.
- Pierre Bergounioux  
**Les Forges de Syam**  
les éditions de l'imprimeur, 2001.
- M. Joz-Roland, F. Stortz et P. Markarian  
**De bois en boîtes : Bois d'Amont, des origines à nos jours**  
éditions. MTCC, 1999.

## Contrepoint

# Marcel Botton est un Cliopathe...

Le leader mondial de la création de noms de marque (Vivendi, Yahoo, Vinci...) a-t-il sa place dans les colonnes d'un magazine dont le propos est de mettre en valeur le patrimoine historique des entreprises ? Oui et il n'y a là rien de paradoxal car Marcel Botton ne fait pas du passé table rase ; c'est même son principal carburant : « *les réponses aux questions que nous nous posons sont souvent dans le parcours des entreprises* ».

Créer un nom pour une entreprise ou pour une marque, c'est en premier lieu réunir les conditions de son acceptation interne : « *la question de l'adhésion des forces vives de l'entreprise est bien plus sensible que celle de l'accueil des publics externes, généralement plus ouverts à la nouveauté* ». Et quoi de mieux que le chemin parcouru pour éclairer les voies nouvelles que Marcel Botton propose

à ses clients prestigieux ? Il faut dire que, contrairement aux idées reçues, l'histoire des entreprises est souvent le meilleur avocat du changement : les ruptures constituent ses grandes étapes et elle présente l'immense avantage de fournir ce fameux sens, nouveau graal des managers post-crise.



*Marcel Botton, est le fondateur de NOMEN, agence spécialiste de la création de noms de marque. Il est l'auteur de plusieurs livres : Créer et protéger ses marques (Lamy), Le nom de marque (McGraw Hill), La créativité Appliquée (Éditions d'Organisation), Les hommes politiques sont des marques comme les autres (Éditions du Moment). Le livre Créateur de noms écrit par Jean Watin-Augouard et édité chez Dunod retrace son parcours et celui de Nomen.*

Un exemple emblématique parmi d'autres, celui de Carbone Lorraine (composants électriques et solutions en graphite). « *Au printemps 2010, Carbone Lorraine a souhaité affirmer avec force son repositionnement stratégique. Nous avons mis l'histoire à contribution en proposant le nom Mersen, qui rend hommage à Mersenne, mathématicien et philosophe du XVII<sup>e</sup> siècle. Mersen est également l'acronyme de Matériel, Electrical, Research, Sustainable Energy. Enfin, ultime référence historique, il évoque le traité de Mersen (ville situé près de Maastricht, aux Pays-Bas), signé en 870 par Charles le Chauve et Louis le Germanique (les petits-fils de Charlemagne), qui fixa les frontières préfigurant le royaume de France, la région Lorraine et le Saint-Empire romain germanique* ».

Ironie de l'histoire ou confirmation logique, la carrière de créateur de nom de Marcel Botton débuta avec Renault. La marque identitaire française le sollicita en 1989 pour assurer la succession de la dynastie déclinante des Renault 5, succession assumée par une ligne de voitures qui sera à son tour un phénomène de vente : Clio – qui n'est autre que la muse de l'histoire.

**Roger Daltrais**

# Courcelle-Seneuil

## fondateur de la gestion moderne des entreprises



**En décembre 1854 paraissait chez l'éditeur libéral Guillaumin un livre spécialisé intitulé *Traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles*. Ce livre était sous-titré « Manuel des affaires ». Il fut le premier ouvrage vraiment complet sur la gestion des entreprises dans le champ éditorial francophone. Son auteur était un économiste de l'école libérale, hostile au pouvoir impérial et favorable au développement d'un tissu performant d'entreprises concurrentielles. Ce livre sera un best-seller durant tout le XIX<sup>e</sup> siècle, puisqu'il sera réédité jusqu'en 1914.**

**L**a littérature gestionnaire antérieure à Courcelle-Seneuil comprenait deux grandes catégories d'ouvrages : des livres de recettes pour entrepreneurs débutants, et des livres de calcul pour hommes d'affaires confirmés. Courcelle-Seneuil présente une synthèse beaucoup plus ambitieuse, comme le montre le plan de son ouvrage.

Il divise son texte en quatre livres :  
 Livre Premier : De l'arrangement intérieur des entreprises industrielles.  
 Livre II : Des rapports extérieurs et d'échange.  
 Livre III : De la constitution et de l'administration pratiques des entreprises.  
 Livre IV : Des opinions générales relatives aux affaires.  
 Chaque livre comprend de 6 (les trois premiers) à 7 chapitres (pour le dernier). Le premier livre décrit les relations entre le travail et le capital, ainsi que les formes de sociétés. Le deuxième livre analyse les règles de l'échange, les crises commerciales, la spéculation, le calcul des prix de revient et les profits. C'est le troisième livre qui décrit les règles modernes de gestion du monde entrepreneurial. Il aborde l'assortiment et l'étendue des entreprises en général (chapitre 1<sup>er</sup>), puis distingue trois secteurs : les entreprises commerciales (gros et détail), les entreprises de fabrication (petite et grande industrie), et les entreprises agricoles (fermage et métayage).

Puis il évoque le contentieux et la démographie des entreprises : « des nouvelles entreprises et des nouveaux entrepreneurs ». Le quatrième et dernier livre rappelle l'instruction appliquée aux affaires, la question des dépenses de luxe, les rapports entre entrepreneurs, ouvriers et capitalistes, la concurrence, les opinions relatives aux affaires, l'esprit d'entreprise et des affaires, et enfin les devoirs généraux des entrepreneurs d'industrie.<sup>1</sup>

La deuxième édition de 1855, rendue nécessaire par le succès de la première fournée, sera complétée en 1872 par l'ajout d'un appendice donnant le texte de la loi du 24 juillet 1867 sur les sociétés. Après la mort de Courcelle-Seneuil, son ouvrage est publié sous les bons soins de son principal disciple, André Liesse. Au décès de ce dernier, en 1944, l'ouvrage est peu à peu oublié, avant que les historiens du management ne viennent l'exhumer au début des années 90. À l'occasion du bicentenaire de la naissance de Courcelle-Seneuil, une édition scientifique de ce texte sera publiée, à la fin de l'année 2013, sous notre direction.

Courcelle-Seneuil est aussi connu comme un spécialiste reconnu des banques, avec son grand livre *Traité théorique et pratique des opérations de banque*<sup>2</sup>. Ce livre a été revu et augmenté en 1876 par une sixième édition rajoutant une centaine de pages. Notre auteur est aussi réputé comme comptable, avec des *Notions préliminaires de comptabilité* (1867) et un *Traité élémentaire de comptabilité* (1869). Sa bibliographie comprend une vingtaine d'ouvrages allant de traductions de grands économistes (Adam Smith, John Stuart Mill) à des manuels d'économie politique (1858), de droit (1887) ou d'ouvrages de science politique (1834, 1862, 1892). Son bilan scientifique a été établi au XIX<sup>e</sup> siècle par Barros-Arana (1893), Clément Juglar (1895), et André Liesse (1897). Au XX<sup>e</sup> siècle son apport a été réévalué par Schumpeter (1954), Hirschman (1987) et Ribeill (1994). Dans notre siècle, une réédition de ses principaux articles, bulletins bibliographiques et ouvrages permettrait d'avoir une nouvelle vision de cet auteur important.

*Luc Marco (Université Paris 13)  
et Cédric Poivret (Université Lyon 3)*

## Éléments biographiques

Jean Gustave Courcelle (de) Seneuil est né le 22 décembre 1813 à Vanxains, petite localité de Dordogne près de Ribérac. Ses parents, exploitants agricoles, auraient démocratisé leur nom en enlevant la particule nobiliaire. Le jeune homme fait ses premières armes intellectuelles au collège de Périgueux puis au lycée de Poitiers. Il suit ensuite les études juridiques de l'École de Droit de Paris, où il devient avocat en 1835. Mais il n'entre pas au Barreau, préférant retourner à Limoges où il s'installe comme métallurgiste avec son associé Thévenin. C'est sa première expérience d'entrepreneur.

Durant la Révolution de 1848 il est brièvement nommé Directeur général de l'enregistrement, mais il refuse l'augmentation des impôts décidée par ses amis politiques. Revenu à l'écriture, il est chargé des notes de lectures des ouvrages sur l'entreprise et les

## Extrait

« Si l'administration des affaires privées est généralement bien conduite et donne des résultats conformes à l'intérêt public, c'est parce que l'intérêt personnel y veille sans cesse et résiste aux empiètements des intérêts opposés. Une suspension, même assez courte, de cette vigilance et de ce contrôle aurait pour effet inévitable la désorganisation de tous les services industriels. Quel entrepreneur ne serait ruiné, s'il cessait de défendre ses intérêts ? Eh bien ! il s'agit aujourd'hui d'introduire sérieusement ce contrôle dans l'administration des intérêts généraux, d'oser exprimer son opinion sur les personnes et sur les choses, à haute voix et par écrit, d'oser « se mettre en avant » pour voter, pour discuter, pour traiter et transiger, au lieu de s'abandonner à des lamentations peu dignes et à des distractions tout au moins stériles. Mais pour choisir et soutenir une opinion, pour juger si un candidat sait ou ignore, il faut savoir soi-même les éléments de la science sociale tout au moins. Pour connaître si un journal, si un candidat ment ou est de bonne foi, il faut l'avoir observé pendant quelque temps, se souvenir de ce qu'il a dit et fait, l'examiner et le juger, comme on examine et juge un homme qui vient, dans les affaires privées, s'offrir à notre confiance. Il est indispensable de travailler un peu et surtout d'être attentif.

Le jour où les entrepreneurs voudront étudier et s'appliqueront sérieusement à suivre le mouvement des affaires publiques, la direction de ces affaires ne tardera pas à leur appartenir, au grand profit de la civilisation. Jusque-là et tant qu'ils resteront isolés les uns des autres et persisteront dans leur négligence, ils seront joués, méprisés, rançonnés et volés par des gens qui ne les valent pas à beaucoup près, qui sont moins intelligents, moins laborieux, moins honnêtes, moins éclairés qu'eux et qui les dominent pourtant par la seule force de la possession et de la routine. »

*Jean-Gustave Courcelle-Seneuil (1855) Manuel des affaires, Paris, Guillaumin, quatrième édition de 1884, p. 528-529.*

<sup>1</sup> Du fait de sa vision concernant l'instruction des affaires et l'entrepreneur, on peut raisonnablement penser qu'Henri Fayol (1841-1925), présenté comme l'inventeur de la science administrative – ou « management » pour s'exprimer en langage moderne – a été inspiré par Courcelle-Seneuil.

<sup>2</sup> Paris, Guillaumin, 1<sup>ère</sup> édition 1853, in-8°, 536 pages.

## ABONNEMENT SUR INTERNET

<http://www.histoire-entreprises.fr>

## ÉDITION

Le magazine Histoire d'Entreprises est édité trois fois par an par la société Histoire d'Entreprises (1999).

Imprimé en France par FOT (Lyon)

N°ISSN : 1960-9302

Commission paritaire : en cours

Dépôt légal : juillet 2006

## ADMINISTRATION ET COMPTABILITÉ :

Nathalie Bernard, Audrey Jan, Jean-Christophe Chabert

**DIRECTRICE DE LA FABRICATION :** Frédérique Michel

**RÉDACTRICE EN CHEF :** Claire Moyrand

**DIRECTION ARTISTIQUE :** Patrick Bafon

**RÉALISATION :** Fred Barre

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :** Jean Vasseur

## Ont collaboré à ce numéro :

Robert Belot, Sophie Carel, Sophie Chabanel, Fanny Desseauve, Raphaël Favereaux, Hélène Géli, Alexandre Giandou, Ines de Giuli, Julien Grimaud, Patricia Guyard, Pierre Lamard, Arnaud Lambert, Corinne Lefort, Florent Le Bot, Claudine Le Tourneur d'Ison, Luc Marco, Gersende Piernas, Véronique Védrenne, Jean Watin-Augouard.

## REMERCIEMENTS

Les Archives nationales du travail, Saïd Baddag, Banque Populaire Bourgogne Franche-Comté : Philippe Chevassus, Charles Bernard, Alain Chazal et l'ensemble des membres du Réseau Entreprendre Franche-Comté, Véronique Bertrand, Françoise Bosman, Carine Bourgeois, Valérie Buisson, Patrice Corbeaux, Dominique de la Maison Louis Pasteur, Estelle Emond, Marie Fawer-Woerner, Yann Garnache, René-Paul Gattefossé, Ludivine Gazeau, Jean-Pierre Godeau, Hervé Gucciardi, François Guy, Élie Jamhoury, Gilles Kohler, Philippe Lagrevol, Delphine Lannaud, Tiphaine Le Foll, Éliane Lubin, Alain Mélo, Marie Matos, Thomas Meyrial, Anne-Marie Michel, Estelle Morfin, Charlotte Pérol, Gersende Piernas, Zdenek Pokluda, Laurent Poupard, Muriel Royet, Pavel Velev, Christophe Viellard, Jacques Villié.

## PUBLICITÉ ET OPÉRATIONS SPÉCIALES :

Pierre Vasseur - Tél : 01 39 08 17 01

**PROMOTION ET DIFFUSION SÉLECTIVE :** Frédérique Michel

**DIFFUSION :** AME

## CONTACTS

Histoire d'Entreprises

1 rue des rivières - CP421

69338 Lyon Cedex 09 - France

Tél : 04 72 19 87 87

Fax : 04 72 19 87 81

**E.mail :** [info@histoire-entreprises.fr](mailto:info@histoire-entreprises.fr)



Qui mieux  
qu'un chef d'entreprise  
peut accompagner  
un nouvel entrepreneur ?

**Vous avez un projet de création ou de reprise avec du potentiel de création d'emplois ?  
Venez en parler avec les chefs d'entreprise de Réseau Entreprendre® !**

Ils vous apporteront un accompagnement gratuit, personnalisé et dans la durée, des occasions d'échanges et de mise en relation au sein d'un réseau unique de 7.700 chefs d'entreprise ainsi qu'un prêt d'honneur de 15.000 € à 50.000 €, sans intérêt ni garantie.

Pour en savoir plus, contactez-nous sur [www.reseau-entreprendre.org](http://www.reseau-entreprendre.org)

Partenaires de Réseau Entreprendre® :



# REBONDIR, C'EST DECIDER QUE LE MEILLEUR EST DEVANT SOI



LA BANQUE POPULAIRE BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ EST LEADER  
SUR LE MARCHÉ DE L'ENTREPRISE AVEC PLUS D'UNE PME SUR DEUX CLIENTE.

BANQUE POPULAIRE  
BOURGOGNE  
FRANCHE-COMTÉ  
BANQUE & ASSURANCE

Retrouvez-nous sur Internet  
[www.bpbfc.banquepopulaire.fr](http://www.bpbfc.banquepopulaire.fr)



LA BANQUE  
QUI DONNE ENVIE D'AGIR