

AGNÈS D'ANGIO

SCHNEIDER & C^{IE}
ET
LES TRAVAUX PUBLICS
1895-1949

Préface de
DOMINIQUE BARJOT

Diffusion :

LIBRAIRIE DROZ
11, rue Massot
Genève 1211

LIBRAIRIE H. CHAMPION
7, quai Malaquais
75006 Paris

PARIS
ÉCOLE DES CHARTES
1995

FR 364912



AGNÈS D'ANGIO

SCHNEIDER & C^{IE}
BT
LES TRAVAUX PUBLICS
1895-1949

- Schneider SA x v Histoire x x 1900-1945
- Travaux publics

Illustration de couverture : Le pont Alexandre-III à Paris.
Cl. Bibl. nat. de Fr.

© Copyright 1995 Ecole Nationale des Chartes

All rights reserved, No part of this book may be reproduced or translated in any form, by print, photoprint, microfilm, microfiche or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 2-900791-13-8

ISSN 1158-6060

PRÉFACE

Le nom de Schneider évoque immanquablement le monde des maîtres de forges, dont les membres de cette famille fournirent jusqu'en 1960 l'archétype, et la puissance réelle ou supposée, effective ou mythique, du Comité des forges. Jusqu'à la thèse d'Agnès D'Angio, l'on savait beaucoup moins que les Schneider avaient été aussi, presque dès l'origine, des entrepreneurs de travaux publics¹. Agnès D'Angio démontre magistralement ce que la grande tradition chartiste peut apporter à l'histoire contemporaine lorsqu'elle lui est appliquée. Le défi était difficile. Il l'était en raison de la nature même du sujet : l'émergence de la Direction des travaux publics (DTP) de Schneider et C^{ie}, entreprise complexe et souvent peu explicite sur ses choix d'organisation. Or Agnès D'Angio a réussi, au terme d'une enquête rigoureuse, à reconstituer avec précision les étapes de la mise en place de cette DTP : 1853, création de la Section ponts et charpentes des chantiers de Chalon-sur-Saône ; à partir de 1895, gestion d'un véritable service travaux publics ; 1906, création de la DTP ; 1910, transfert à Paris et transformation en Service technique des travaux publics (STTP) ; 1911, arrivée de Charles Laroche, ingénieur des ponts et chaussées, comme le seront tous ses successeurs ; 1915, transformation en Département des travaux publics ; 1926, retour à l'appellation de Direction ; 1949, transformation de la DTP en société autonome, la Compagnie industrielle de travaux (CITRA)². Tout en maîtrisant parfaitement l'évolution complexe de l'organigramme de la maison Schneider, Agnès D'Angio met admirablement en lumière le rôle des hommes. Elle a ainsi redécouvert le rôle de Maurice Michel-Schmidt, premier chef du Service travaux publics, aujourd'hui disparu de la mémoire du groupe. Elle a mis en évidence avec précision l'action déterminante de ses deux successeurs, Charles Laroche et Victor Bénézit. Enfin,

1. A. D'Angio, *La politique de travaux publics du groupe Schneider de 1895 à 1949*, thèse pour le diplôme d'archiviste paléographe, 1993, dont le présent ouvrage est la publication.

2. P. Cailla, *Mémoires d'une entreprise, la Compagnie industrielle de travaux (1949-1972), de la transformation du Département travaux publics de Schneider à l'insertion dans un grand groupe, SPIE-Batignolles*, mémoire de maîtrise, dir. F. Caron et D. Barjot, université de Paris IV-Sorbonne, 1990, 251 p.

elle campe avec précision le portrait des dirigeants successifs de la maison Schneider : Eugène I^{er}, Henry, Eugène II, puis Charles.

Le résultat paraît d'autant plus réussi qu'elle ne disposait que de sources hétérogènes et souvent décevantes. Elle a utilisé deux fonds principaux, impressionnants par leur ampleur, mais d'intérêt inégal. Le premier se trouve aux Archives nationales : il s'agit des papiers Schneider (187 AQ). Beaucoup moins complet que le fonds de la Société de construction des Batignolles (SCB ; 89 AQ) exploité par Anne Burnel³, il n'en demeure pas moins utilisable, seul, pour une histoire d'entreprise. Essentiel pour le travail d'Agnès D'Angio a été le fonds de l'Académie François Bourdon : très riche, il n'est cependant intéressant au sujet des travaux publics que pour la période antérieure à la Première Guerre mondiale. Agnès D'Angio a toutefois su faire appel à des sources de substitution. Elle a utilisé de manière optimale le fonds de la SCB. Surtout, elle a recouru avec bonheur aux archives du ministère des Affaires étrangères : de fait, l'étude de la DTP est bien replacée dans son contexte diplomatique. Elle a dépouillé une masse impressionnante de documents imprimés se trouvant dans les bibliothèques de l'École centrale et de l'École nationale des ponts et chaussées. Elle a enfin lu une très abondante bibliographie.

L'apport scientifique de l'ouvrage d'Agnès D'Angio est triple. Il fournit en premier lieu une contribution décisive à l'histoire des travaux publics en étudiant l'affirmation au sein du groupe Schneider d'un grand pôle travaux publics. Avant le premier conflit mondial, le passage des ponts et des charpentes métalliques aux travaux portuaires fut l'œuvre de Michel-Schmidt et de Laroche : grâce à eux, la branche travaux publics de Schneider bénéficia de transferts progressifs de technologie, par suite de la collaboration étroite établie avec des entreprises comme les Établissements Daydé ou, plus encore, la société Hersent. Entre les deux guerres, la DTP s'efforça de se diversifier, avec un bonheur certain. Elle s'orienta vers des activités de type traditionnel (chemins de fer, génie militaire). Elle s'intéressa aussi aux nouveaux marchés de l'époque : l'hydroélectricité, devenue au début des années 1930 une activité non négligeable (aménagement des chutes de Chancy-Pougny, Coindre et Saint-Peyres)⁴ ; le génie civil industriel, la DTP s'affirmant comme une spécialiste des installations pétrolières ; l'ingénierie, grâce à un bureau d'études capable très tôt de concevoir des projets clefs-en-mains et de maîtriser les processus industriels, notamment dans le domaine des aciers spéciaux ou dans celui de la liquéfaction de la houille.

3. A. Burnel, *La Société de construction des Batignolles de 1914 à 1939, histoire d'un déclin*, thèse pour le diplôme d'archiviste paléographe, 1991, 652 p., à paraître, Paris-Genève, Droz, 1995 (*Mémoires et documents de l'École des chartes*).

4. F. Doux, *Les Entreprises Léon Ballot de 1902 à 1961 : contribution d'une entreprise familiale à l'évolution des barrages-voûtes en France*, thèse pour le diplôme d'archiviste paléographe, 1994, 1 163 p., résumée dans *École nationale des chartes, Positions des thèses...*, 1994, p. 59-63.

La thèse d'Agnès D'Angio constitue, en second lieu, une contribution majeure à l'histoire du groupe Schneider. Au travers de son ouvrage, elle montre bien le glissement de l'entreprise sidérurgique au groupe financier. Elle souligne l'importance essentielle de l'action d'Eugène II. Cette action fut une chance pour la DTP, qui devint un élément fondamental de la conquête des marchés d'armement et de l'implantation internationale du groupe. Agnès D'Angio décrit parfaitement la stratégie de ce groupe dans toute sa complexité. L'on y voit également, entre 1895 et 1949, se produire une sensible redistribution des pouvoirs au sein de l'entreprise. La DTP renforça en effet de plus en plus son poids relatif : Maurice Michel-Schmidt s'appuya sur les Chantiers de Chalon pour développer l'activité travaux publics de Schneider et C^{ie} ; Charles Laroche et Victor Bénézit firent bénéficier l'entreprise de leur prestige personnel ; quant à Charles Schneider, il fut presque autant entrepreneur de travaux publics que sidérurgiste. A l'inverse, le livre d'Agnès D'Angio insiste sur la persistance d'une culture dominante : celle des sidérurgistes. Les dirigeants de Schneider et C^{ie} manifestèrent longtemps une évidente réticence devant les progrès du béton armé : ils conçurent des ponts métalliques de plus en plus élaborés et ne se rallièrent définitivement au nouveau matériau qu'à la fin des années 1930. Cette même prudence expliquait sans doute la recherche systématique de l'association en participation : avant la Première Guerre mondiale, Schneider et C^{ie} n'exercèrent qu'assez rarement la gérance ; en revanche, ensuite, ce fut de plus en plus le cas, en raison du savoir-faire acquis dans le domaine portuaire, mais aussi de la puissance financière du groupe Schneider, qui lui permettait de travailler avec les groupes les plus importants de la profession (S. A. Hersent, Société des grands travaux de Marseille, Société générale d'entreprises). Fait significatif de l'évolution qui se produisit au cours de la période, les activités de travaux publics prirent de plus en plus de place dans les comptes rendus de la gérance. Plus encore, elles contribuèrent dans une large mesure à sauver le groupe durant les années 1930.

Il n'est pas non plus exagéré — en troisième et dernier lieu — d'affirmer que la thèse d'Agnès D'Angio apporte une contribution non négligeable à l'histoire du capitalisme français. A travers l'histoire de la DTP se lit celle de la mise en valeur de l'empire français. Les Schneider connurent au Maroc une réussite incontestable. Une collaboration exemplaire s'y établit entre les diverses sociétés du groupe et avec les administrations locales. La Compagnie marocaine y joua un rôle fondamental : grâce à elle, Schneider fit pièce à l'activité du groupe Paribas et de ses alliés. Au Maroc, la DTP mena à bien des réalisations de premier plan : chemins de fer, électrification et surtout infrastructures portuaires (Casablanca, Safi). Mais elle ne se cantonna pas au Maroc. En Algérie, elle mena une action continue : le port d'Alger en particulier constitua un lieu privilégié d'innovation technique, grâce à une coopération continue — comme d'ailleurs au Maroc — avec la maison Hersent. En revanche, en Afrique noire et à Madagascar, la DTP mit à son actif quelques importantes réalisations — ainsi le port malgache de Majunga —, mais elle s'y

heurta à une concurrence beaucoup plus forte, dans un contexte de risques beaucoup plus grands. Elle connut aussi des échecs : si elle ne chercha pas à travailler aux Antilles ni en Tunisie, elle ne parvint pas à s'imposer en Indochine.

L'histoire de la DTP traduit bien les heurs et malheurs de l'impérialisme à la française. Avant le premier conflit mondial, les travaux publics apparaissaient à la fois comme un atout majeur pour l'économie française dans la compétition internationale et comme un instrument de la domination économique française. De fait, Schneider avait une activité mondiale. La DTP obtint des succès importants en Amérique latine : en Argentine (port de Rosario avec Hersent), au Brésil (port de Para) et surtout au Chili, où elle apporta, avant 1910, une contribution de premier ordre à l'équipement ferroviaire du pays (très nombreux ponts et gares). En Russie, la DTP opéra une percée tardive, mais significative (construction du port de Reval) ; elle connut aussi une réussite certaine en Chine, en raison de sa participation à la réalisation du Pékin-Hankéou (ponts) en en Égypte (port d'Alexandrie). Entre les deux guerres, Schneider opéra un repli révélateur de ce que l'historien Georges Soutou a appelé l' "impérialisme du pauvre". La DTP reporta ses activités sur l'Europe, elle ne fit pratiquement plus rien en Amérique latine, abandonna peu à peu ses positions en Chine et, surtout, perdit le débouché russe. Cette réorientation profita pour l'essentiel à l'Europe orientale et balkanique : Hongrie (port de Budapest), Yougoslavie (chemin de fer de Vélès-Prilep), Grèce (port du Pirée), et surtout Pologne (port de Gdynia⁵, chemin de fer Silésie-Baltique). Désormais, l'activité de la DTP se trouvait étroitement intégrée à la stratégie d'ensemble du groupe Schneider.

Il demeure une dimension tout à fait passionnante de la thèse d'Agnès D'Angio : celle qui considère les relations entre l'entreprise industrielle et la banque. Sous cet angle, la Première Guerre mondiale fut un tournant fondamental. Jusqu'en 1914, la banque joua un rôle essentiel dans les combinaisons. Même si elle freinait fréquemment, comme en Amérique latine, les initiatives des entrepreneurs, elle se trouva souvent à l'origine de projets et de réalisations de grande ampleur : ainsi en Russie ou en Chine (Pékin-Hankéou). Les années 1911 à 1914 constituèrent ainsi une sorte d'apogée pour l'activité impérialiste de la banque française, d'autant que Schneider pouvait alors s'appuyer sur la Banque de l'union parisienne (BUP). La guerre introduisit une rupture fondamentale : tandis que, confrontées à une concurrence accrue, les entreprises devaient prendre plus de risques, la puissance bancaire et financière de la France se trouvait très affaiblie. Le cas de Schneider est tout à fait révélateur de l'évolution : le groupe rompit avec la BUP, qui apporta son soutien à d'autres entreprises (Dufour, puis les Entreprises Campenon-Bernard) ; il se

dota de sa propre banque, l'Union européenne et financière, avant de s'appuyer en outre sur la Banque des pays du Nord. Désormais, la banque se trouvait subordonnée au groupe industriel. Cette observation conduit à remettre en cause la vision traditionnelle de l'impérialisme : le rôle moteur des banques — souligné par les historiens René Girault et Jacques Thobie — paraît moins évident qu'on ne l'a dit ; de plus, il n'y a pas, comme l'a soutenu l'économiste marxiste Karl Hilferding, de fusion nécessaire du capital bancaire et du capital industriel au sein du capital financier. Le lecteur l'aura compris, le livre d'Agnès D'Angio fera date tant il apporte à la connaissance de l'histoire du génie civil français — à la veille de la Première Guerre mondiale, Schneider fait déjà partie des grandes entreprises de travaux publics —, de la grande entreprise à la française — en vérifiant l'importance de la notion de réseau financier —, ainsi que du capitalisme français, caractérisé par une étroite imbrication d'intérêts entre industrie, banque et pouvoirs publics.

DOMINIQUE BARJOT

Professeur à l'université de Caen
Directeur adjoint des Sciences de l'homme
et de la société au CNRS

5. A. Burnel, *La réalisation du port de Gdynia (1924-1939), d'après les archives de la Société de construction des Batignolles*, mémoire de maîtrise, dir. F. Caron et D. Barjot, université de Paris IV-Sorbonne, 1990, 110 p.

INTRODUCTION

Marchands de canons rivaux de Krupp, membres des « deux cents familles », archétypes du patronat français, pionniers du paternalisme français, tels sont les clichés qu'évoque le nom de Schneider et C^{ie}. Forcément réducteurs et manichéens, ils occultent une autre facette de la société, dont les origines sont très anciennes, mais qui n'a connu un réel épanouissement qu'après la Première Guerre mondiale : les travaux publics¹. Cette thèse² se donne pour tâche d'analyser la naissance et le développement de cette branche entre 1895, date à laquelle arriva Maurice Michel-Schmidt, l'ingénieur fondateur et premier directeur de la Direction des travaux publics de l'entreprise, et 1949, année qui vit la transformation de cette même Direction en une entreprise à part entière, la Compagnie industrielle de travaux (CITRA).

Sources et méthodes. – La Direction des travaux publics, née en 1907 de la Section ponts et charpentes des Chantiers de Chalon-sur-Saône que Schneider et C^{ie} possédaient depuis 1839, a siégé dans ces Chantiers jusqu'en 1910, puis a déménagé à Paris en même temps qu'elle changeait de directeur. Cette coupure se reflète dans la nature des deux sources principales utilisées, les papiers Michel-Schmidt détenus par l'Académie François Bourdon au Creusot, et le fonds Schneider provenant du siège social parisien, déposé par SPIE-Batignolles aux Archives nationales à Paris (sous-série 187 AQ).

L'Académie François Bourdon au Creusot a recueilli les archives de Creusot-Loire après sa faillite en 1984³. Parmi elles figure un fonds donné en 1979, la « collection Fieux », du nom du Centralien Jean Fieux (1886-1969), qui fit toute sa carrière dans les bureaux d'études creusotins de Schneider et C^{ie} à partir de 1909. Cette « collection » comprend les papiers professionnels de son beau-père, le Centralien Maurice Michel-Schmidt, directeur des Chantiers de Chalon-sur-Saône de Schneider et C^{ie} de 1895 à 1906, puis de la Direction des

1. Ce terme étant très vague, je m'en suis tenue aux secteurs que Schneider et C^{ie} ont eux-mêmes considérés comme tels : charpentes, ponts, ports, centrales hydro-électriques, barrages, raffineries de pétrole, lignes de chemins de fer, etc.

2. Ce livre est la version revue et corrigée d'une thèse de l'École nationale des chartes qui a été soutenue en mars 1993.

3. Bertrand Gille, *Les archives du Creusot*, 1975, dactyl.

travaux publics de cette même société de 1907 à 1910. Ces documents couvrent toute sa carrière, de 1887 à 1935.

Le fonds Michel-Schmidt relatif à la période 1895-1910 comprend des lettres et des dossiers professionnels. Les premières, qui offrent une vue de son action quotidienne, sont malheureusement lacunaires pour les années 1898-1902. Les seconds sont essentiellement constitués de copies que la Direction générale à Paris envoyait à Chalon pour information. Une étude diplomatique⁴ attentive permet de pister la répartition des tâches entre Paris, Le Creusot et Chalon⁵. Ce point est très important, car les compétences de la Direction des travaux publics, ou DTP, n'ont été fixées dans leurs traits essentiels qu'en 1909-1910, après une maturation d'une dizaine d'années. Cette relative lenteur s'explique par le fait que la DTP est née au sein d'une entreprise en pleine mutation. La nomination de Michel-Schmidt, qui avait pour but avoué la création d'une branche travaux publics, s'est en effet produite au moment même où s'ouvrait au Creusot un secteur électricité et où la société entamait une extension géographique sur tout le territoire métropolitain. Une redéfinition des rôles était inévitable, qui s'achève et se parachève vers 1910.

Les archives parisiennes commencent en 1836 et vont jusqu'aux années 1960, mais les deux seuls types de documents dont la série complète ait subsisté pour toute la période sont les inventaires industriels (187 AQ 370-480) et les rapports du gérant aux actionnaires. Assez peu diserts jusqu'en 1947, ces derniers brossent le contexte général du développement de l'entreprise, en édulcorant ou en censurant les questions délicates, et se penchent avant tout sur le sort des usines du Creusot et des possessions minières. Les activités dans les domaines militaire et électrique ne sont guère plus éclairées que celles des travaux publics. Seul Charles Schneider (1942-1960), dernier de la dynastie, explique les grands traits de la politique de la DTP. Les papiers de Michel-Schmidt rendent les lacunes bénignes jusqu'en 1910, mais ensuite, il faut attendre 1927 pour être de nouveau renseigné sur la DTP, grâce aux rapports annuels de son troisième directeur, Victor Bénézit (1924-1946), qui signalent brièvement les péripéties des chantiers en cours et des négociations de nouveaux contrats⁶. Disparaissant pendant la Seconde Guerre mondiale, ces rapports resurgissent en 1947, sous la plume d'André Hermil (1946-1952), quatrième et dernier directeur de la DTP et premier directeur de la CITRA. La période la plus pauvre en archives est celle du successeur de Michel-Schmidt, Charles Laroche (1911-

4. Au sens d'étude des règles formelles présidant à la rédaction des documents.

5. Sur la richesse du fonds Michel-Schmidt, voir Agnès D'Angio, « Les correspondances d'entreprises : apports et difficultés d'exploitation. L'exemple de la Direction des travaux publics de Schneider et C^{ie} au début du XX^e siècle », *Entreprises et histoire*, n° 6, sept. 1994, p. 145-149.

6. Les rapports manquent pour les exercices 1936-1937 et 1938-1939.

1924), si l'on excepte, pour le début des années 1920, des récapitulatifs comptables qui tiennent sur une page.

Pour la Belle Époque, il est possible de reconstituer approximativement les liens entre les usines Schneider, parce que le groupe n'est pas encore trop important et que les affaires sont moins nombreuses. Pour l'entre-deux-guerres, ce sont les conférences de l'Exploitation (187 AQ 77-83), résumés de la correspondance externe et interne reçue quotidiennement par chaque direction et département de la société de 1927 à 1933, qui indiquent la répartition des tâches entre les unités de production (Le Creusot, Chalon, Champagne, etc.) et entre les directions (Métallurgie, Travaux publics, Électricité, Mécanique, etc.). Quant aux participations, les dossiers révèlent le montant de leurs dividendes, mais pas leurs ressorts, qu'il faut reconstituer en procédant par déductions et recoupements.

Enfin, la documentation sur les chantiers est totalement inexistante, empêchant de retracer une affaire de bout en bout. Les seuls effectifs connus sont ceux des ouvriers et des employés des ateliers du Creusot et des Chantiers de Chalon. Ceux de la DTP sont énigmatiques, hormis quelques mentions à plusieurs années d'écart. Quant aux dossiers de personnel, soit ils ont disparu, soit ils sont conservés chez SPIE-Batignolles. De toute manière, étant donné que selon la loi du 3 janvier 1979 sur les archives, ce type de dossier n'est librement communicable que cent vingt ans après la naissance des intéressés, toute recherche sur des agents nés après 1872⁷ se trouve sérieusement compliquée.

La rareté des analyses comptables dans cet ouvrage d'histoire économique pourra surprendre. C'est que la comptabilité de Schneider et C^{ie} est d'une rare hétérogénéité, alors qu'elle représente les deux tiers au moins du fonds des Archives nationales.

Les inventaires industriels recensent les approvisionnements de chaque unité productive de Schneider et C^{ie}. Jusqu'en 1900, ils détaillent les produits en cours de fabrication et de livraison à Chalon, classés selon leur nature (ponts, bateaux, caissons, etc.). Ensuite, ils se contentent de signaler le résultat de chaque chapitre. La liste reprend pour les exercices 1910-1911/1924-1925 (187 AQ 90-108), puis s'interrompt définitivement. En 1924-1925, un inventaire du même genre apparaît pour la DTP, sorte de résumé des rapports de Bénézit qui répertorie toutes les affaires qu'elle est en train d'étudier ou de réaliser.

7. La thèse a été rendue à la fin de l'année 1992.

Les séries chronologiques sont rarement complètes, les documents de synthèse manquent de façon regrettable et certaines données se contredisent fâcheusement. Ainsi, les chiffres que les comptes sociaux n° 1 (187 AQ 159-161) indiquent pour les profits de la DTP entre 1920 et 1935 diffèrent, pour six années sur quinze, de ceux indiqués par les rapports de Laroche et de Bénézit, où ils sont appelés tantôt soldes bénéficiaires, tantôt bénéfices nets. Non seulement les dénominations, mais encore les résultats varient d'une source à l'autre... Séparer le bon grain de l'ivraie et rétablir une certaine cohérence à partir de documents contradictoires exigeait un temps dont je ne disposais pas.

Aussi ai-je fondé une petite étude comptable, placée en annexe pour la commodité de présentation et de lecture, sur la seule base homogène disponible, les rapports de Bénézit⁸. Ceux-ci révèlent pour chaque exercice les bénéfices nets de la DTP, les chiffres d'affaires, qui sont les rémunérations des entreprises exécutées par des participations dont Schneider et C^{ie} sont gérants (« Participations gérées par nous ») et les contrats nouveaux obtenus. En raison de l'inflation des années 1919-1931 et 1936-1940 et de la déflation des années 1931-1936, il a été nécessaire de traduire en francs constants les chiffres donnés en francs courants, à partir des indices calculés sur la base 1913 par Dominique Barjot dans sa thèse⁹. Comme cette grille porte sur l'année civile et que, jusqu'en 1945, l'exercice chez Schneider et C^{ie} a couru du 1^{er} mai au 30 avril de l'année suivante, il a fallu recalculer pour chaque exercice un indice fictif, et donc approximatif. Soit l'indice n d'une année et l'indice n1 de l'année suivante, on obtient l'indice fictif n' de cette manière :

$$n' = (n * 8) + (n1 * 4) / 12$$

La nature des sources m'a conduite à aborder le sujet sous l'angle de la stratégie commerciale. J'ai choisi de présenter l'essentiel des affaires traitées par Schneider, en m'attachant à dresser en priorité le contexte des affaires dirigées par la DTP elle-même. C'est ainsi que le contexte politique de la Grèce lors de la construction du port du Pirée n'est pas évoqué, alors que les conditions qui entourent celle du port de Gdynia en Pologne sont retracées, bien que Schneider ne soit là aussi que participant, parce que, ensuite, il a été l'un des constructeurs de la ligne Silésie-Baltique qui aboutit à ce port. L'évolution des chantiers n'est décrite que lorsqu'elle influence la politique de la DTP.

8. L'exercice 1939-1940 ne figure pas dans les tableaux touchant aux résultats par souci d'homogénéité, Bénézit distinguant les marchés homologués et non homologués, en raison de la conjoncture de guerre.

9. *La grande entreprise de travaux publics. Contraintes et stratégies, 1883-1974*, thèse de doctorat d'État, Paris IV-Sorbonne, 1989.

Les ouvrages abondent sur la famille Schneider et sur la ville et les usines du Creusot¹⁰, mais il n'existe aucune synthèse sur les travaux exécutés ou sur les fournitures livrées par Schneider et C^{ie} dans tous les domaines de leur activité : métallurgie, mines, artillerie, constructions navales, électricité, travaux publics. Vu leur ampleur, cette thèse, qui se consacre à l'un de ses secteurs les moins connus, doit être considérée comme un défrichage. En outre, je m'en suis tenue strictement aux travaux publics, comme le suggère le titre, tout en essayant d'éclairer la politique de la DTP à la lumière de celle du groupe Schneider dans son ensemble, et inversement.

Esquisse d'une problématique. – La DTP est née au sein de l'une des principales entreprises sidérurgiques françaises. Or le marché des travaux publics subit des contraintes commerciales et techniques spécifiques qui ne correspondent pas à celles des maîtres de forges :

- Les entrepreneurs travaillent surtout pour le secteur public. Leur santé suit donc les variations de la politique budgétaire et financière de l'État, qu'il s'agisse des marchés des administrations centrales, des collectivités ou des entreprises publiques. En cas de crise, l'incompressibilité des budgets de fonctionnement condamne au premier chef leur activité.
- Chaque marché exige du sur mesure. La production en série est rare, hormis les travées identiques de ponts très longs. Les frais d'études s'alourdissent avec la complexité de l'ouvrage recherché.
- Les aléas climatiques, dont les plus fréquents sont les tempêtes qui coulent les cargaisons de matériaux, noient le matériel, abattent les ponts ou emportent les digues, font fluctuer l'activité, entraînent des retards sur les délais prévus au contrat et une augmentation du coût de la main-d'oeuvre, avec l'indemnisation des heures chômées au titre des intempéries, sans parler des pénalités éventuelles. Les imprévus géologiques, très fréquents en France dans l'entre-deux-guerres, aggravent eux aussi fortement les coûts.
- Une fois surmontés les risques de la construction, il faut subir ceux de la liquidation du chantier : la reconnaissance des créances est souvent longue à venir, et par suite, leur paiement aussi.
- Enfin, plusieurs fois par an, « l'entrepreneur étudie et implante l'outil de production indispensable à la conduite de nouveaux travaux, tandis qu'il démolit les installations des chantiers terminés ou en voie de l'être, sans autre financement que celui assurant sa trésorerie courante ».
- Ne pouvant agir ni sur la conception - elles conçoivent rarement les plans - ni sur le prix de vente - la plupart du temps, elles s'engagent à construire un ou-

10. Le dernier en date étant le catalogue de l'exposition Schneider montée au musée d'Orsay et à l'Écomusée du Creusot, *Les Schneider, Le Creusot : une famille, une entreprise, une ville (1836-1960)*, Paris, 1995.

vrage pour un prix déterminé à l'avance -, elles ne peuvent augmenter leurs résultats d'exploitation qu'au stade de la construction, en inventant des procédés toujours plus performants et plus économiques qui utilisent des matériaux peu coûteux. De 1840 à 1900, les entrepreneurs français se montrent particulièrement inventifs, même si dès la fin du XIX^e siècle certains d'entre eux négligent d'appliquer les procédés les plus récemment mis au point par leurs compatriotes.

Toutes ces contraintes expliquent que ce secteur soit dominé par quelques sociétés de grande taille, qui peuvent seules maîtriser la conduite de chantiers gigantesques, et peuplé d'entreprises moyennes qui assurent l'exécution des chantiers de taille modeste tout en servant de sous-traitants aux grandes entreprises dans le domaine de leur spécialité. Obligées souvent de chercher des capitaux extérieurs, les entreprises de travaux publics, même les plus grandes, très souvent exportatrices, courent le risque de passer sous le contrôle de grands groupes industriels ou bancaires¹¹.

Plusieurs questions se posent donc : comment la DTP a-t-elle trouvé sa place par rapport aux autres services de Schneider et C^{ie}, sachant que si les contraintes des travaux publics semblent *a priori* éloignées des préoccupations des sidérurgistes, la DTP échappe dès l'origine aux aléas financiers qui menacent ses concurrents : son financement est assuré par la Direction générale, dont la politique financière se base sur la santé globale du groupe Schneider ? Comment, née de la volonté d'Eugène I^{er} Schneider d'ouvrir de nouveaux débouchés aux produits métallurgiques du Creusot, la branche travaux publics a-t-elle évolué vers une entreprise de travaux publics à part entière, assurant aussi les travaux de génie civil ? Comment est-elle passée d'une Section des ponts et charpentes vieille de quarante ans lorsque Michel-Schmidt prend ses fonctions, à une Direction des travaux publics structurée, efficace et assez autonome pour qu'on la transforme en 1949 en Compagnie industrielle de travaux ? Comment a-t-elle réagi face à l'innovation technique dans la profession des travaux publics, mais aussi chez les sidérurgistes, à commencer par le laboratoire du Creusot, qui inventent sans cesse de nouveaux aciers afin de trouver celui qui s'adapte aux demandes précises de chaque client, à chaque cas particulier ? De ces réponses découlera celle relative à la place occupée par la DTP au sein de la profession des travaux publics.

11. Dominique Barjot, *Des entreprises et des hommes. L'histoire d'une profession : l'industrie française des travaux publics (1883-1974)*, Paris, 1992, p. 5.

SOURCES

I. ARCHIVES

A. Archives de Schneider et C^{ie}

1. Fonds de l'Académie François Bourdon (A.F.B.), au Creusot

Registres. Copies de lettres de Michel-Schmidt

- | | |
|----------|-------------------------------------|
| Reg. 12. | 16 avril 1894 au 21 août 1895. |
| Reg. 11. | Décembre 1895 à janvier 1898. |
| Reg. 8. | Mai 1903 à mi-septembre 1905. |
| Reg. 7. | Mi-septembre 1904 à septembre 1905. |
| Reg. 9. | Septembre 1905 à mi-octobre 1906. |
| Reg. 10. | Mi-octobre 1906 à mai 1910. |

Dossiers

- | | |
|-------------|--|
| FX 0033-03. | Lettres de Génv à Michel-Schmidt. 1896-1906. |
| FX 0034-01. | Port du Havre. 1906. |
| FX 0043-01. | Ponts et Charpentes. 1896. |
| FX 0043-03. | Étude pour la construction du matériel de dragage à Chalon. 1902-1904. |
| FX 0045-01. | Voyage en Bulgarie et Roumanie. 1896-1897.
Chantiers de Chalon : divers. 1900-1906. |

CONCLUSION

SCHNEIDER ET C^{ie} ET LES TRAVAUX PUBLICS, UNE VOIE ORIGINALE

Chez Schneider et C^{ie}, les travaux publics plongent leurs racines dans les usines-mères, Le Creusot et Chalon, qui ont servi de terrains d'essais en construisant certains engins pour équiper leurs ateliers (ponts, ponts roulants, grues, etc.), et en cherchant à en vendre à l'extérieur. L'agrandissement des usines du Creusot dans les années 1860, qui coïncide avec l'association Castor-Hersent-Schneider pour les caissons de fondation de ponts, peut être considéré comme l'inauguration d'une tradition qui ne se démentira jamais : lier les travaux publics, ou ce qui s'y rattache, aux besoins de l'entreprise, et notamment du Creusot.

Le déclin de la Bourgogne comme centre sidérurgique et le début de l'implantation nationale des usines Schneider créent chez Eugène II Schneider le désir mettre en valeur cette région par d'autres moyens. D'un côté, il entérine l'inéluctable évolution en achetant des concessions de mines en Lorraine et dans le Nord et en s'installant dans des départements aussi divers que la Seine-Maritime, la Gironde et le Var. De l'autre, il ne perd pas l'espoir de voir renaître la Bourgogne de son grand-père, sous une autre forme, mais d'une manière aussi forte. Il se disperse pour mieux renforcer son centre, cherchant ailleurs ce qui peut revigorer les usines-mères. C'est tout à fait normal d'ailleurs, car Le Creusot égale Schneider et inversement : d'abord, Le Creusot reste un centre de production essentiel, pour lui-même et pour Chalon, et possède un bon laboratoire ; ensuite, le laisser dépérir serait porter un coup mortel à l'image de marque même de Schneider et C^{ie}.

Cette politique apparaît avec le début de l'électrification des usines du Creusot, et s'affirme en 1898 lorsqu'Eugène II prend une participation dans la Société franco-suisse pour l'industrie électrique parce qu'elle est susceptible de

s'intéresser à l'aménagement de chutes pouvant alimenter Le Creusot. L'étude du port de Moji en 1907, qui entre dans la politique de diversification des gisements miniers, marque les véritables débuts de la liaison entre les travaux publics et l'alimentation des usines bourguignonnes en source d'énergie, mais ce lien ne se noue solidement qu'avec l'équipement hydro-électrique de l'entre-deux-guerres, facilité en outre par l'intégration de la branche travaux publics de Schneider dans la Direction générale. La DTP œuvre largement, en collaboration avec Blanzzy qui suit la même politique dans son domaine, en faveur de l'électrification de la Bourgogne, afin de la dégager au maximum des importations houillères. Et, comme de juste, cet équipement a des répercussions immédiates sur certaines structures du groupe Schneider : création d'un Service électrification et de la CITE, plus ou moins articulés autour de la DTP, étoffement de la DTP et ouverture d'un nouveau et très important marché (les Rhues et les Saints-Peyres).

Pour ce qui est de l'autre facette importante du Creusot, l'armement, la liaison avec les travaux publics a été tout autant laborieuse et capitale. Avant la guerre, elle n'a vraiment bien fonctionné qu'en Russie (Reval) de 1911 à 1914. La Première Guerre mondiale entraîne un changement radical. Au lieu d'être conçue comme un produit d'appel à l'étranger, cette liaison est appliquée désormais à la France et à son empire colonial : l'infrastructure ferroviaire à grande échelle¹ (lignes militaires du Maroc), et après 1918, tout ce qui peut permettre de rendre la France aussi indépendante que possible, qu'il s'agisse des nouveaux secteurs de l'énergie (houille blanche et pétrole), du développement de la défense passive ou de l'édification de poudreries. Et c'est ainsi que, sous les auspices de l'énergie et de la guerre, la DTP s'oriente dès le début des années vingt vers l'ingénierie industrielle, qui l'amène à collaborer étroitement avec le laboratoire du Creusot, dont elle diffuse les inventions métallographiques (l'acier inoxydable Virgo) autant qu'elle les suscite. En effet, les raffineries et les poudreries réclament des matériaux résistant aux fortes corrosions chimiques, et nécessite une réflexion aussi poussée que les canons et les blindages. Après avoir été gênée par la stabilité des structures productives d'avant-guerre, la DTP profite donc de leur modernisation et du développement de la métallographie au Creusot.

Partant avec un bagage technique limité au montage des ponts et des charpentes, le futur secteur travaux publics de Schneider et C^{ie} a, dès sa première manœuvre de diversification, en l'occurrence les caissons de fondation de ponts en 1865, pratiqué l'association avec une entreprise experte. Quel que soit le domaine considéré, cette stratégie ne variera pas d'un pouce par la suite : se-

1. Et non plus les seules courtes voies ferrées à usage interne installées sur les chantiers portuaires.

ront ainsi choisis Hersent pour les ponts de 1865 à 1877, Vigner pour les ports de 1898 à 1910, les GTM et la SGCBA de 1908 à 1914 pour le béton armé, et, dans l'entre-deux-guerres, les sociétés suisses Buss et Escher-Wyss pour l'hydro-électricité et la soudure, la Bamag pour le débenzolage du gaz et l'équipement des poudreries, les Américains pour les raffineries de pétrole, sans compter les groupes anglo-germano-américains, telle l'Hydro-Patent pour l'hydrogénation de la houille, etc.

Cumulant l'expérience des membres du groupe Schneider et celle de ses associés, la DTP possède, en 1939, la panoplie complète, réelle ou potentielle, des techniques relatives aux travaux publics, excepté les routes : la partie classique, ports (équipement et génie civil), ponts (tabliers métalliques et maçonneries), béton armé, centrales thermiques et hydro-électriques, barrages (équipement et génie civil), dragages (Majunga), barrages, fortifications, chemins de fer, tunnels et lignes électriques, et la partie ingénierie industrielle, qui se concentre sur les raffineries de pétrole, les parcs à mazout, les poudreries et les usines d'essences synthétiques. Après la Seconde Guerre mondiale, elle se tournera également vers la construction de centrales nucléaires.

La multiplication des usines Schneider et la diversification croissante de leurs productions impliquait *a priori* que chaque secteur trouvât des affaires alimentant aussi les autres services (pour les travaux publics, les ports ont été, dès Rosario, typiques de cette politique, et la bataille de Michel-Schmidt en 1904 pour faire valoir les droits de Chalon en découlait également). Mais très vite, la logique financière, induite par les prises de participation et favorisant les bureaux d'études, concurrence la logique industrielle propre à alimenter les usines, puisque les bureaux d'études comme la DTP, pour respecter les coûts grâce auxquels ils ont décroché un marché, s'adressent aux sous-traitants les moins chers, qui ne sont pas toujours (et même, pas souvent), les usines Schneider. Les profits financiers priment les commandes réelles...

Jusqu'en 1949, son statut de service à l'intérieur d'une entreprise qui s'est muée en groupe international dans les deux premières décennies du XX^e siècle distingue déjà la DTP de ses homologues partenaires et/ou concurrents. En effet, ses capacités financières sont celles que le groupe Schneider veut bien lui accorder. Or, dans le domaine bancaire, Schneider et C^{ie} sont privilégiés par rapport aux autres entrepreneurs de travaux publics, en raison de leur caractère de consortium financier. Grâce à l'appel aux actionnaires et à un accroissement constant de leur fonds de roulement, ils jouissent d'une certaine autonomie. Par ailleurs, ils disposent d'un relatif soutien de la part de la BUP, banque créée à l'origine pour appuyer fidèlement leurs actions, mais dont les désobéissances répétées finissent par les tourner vers la Banque des pays du Nord, qui se révè-

lera, semble-t-il, plus docile, d'autant qu'elle fusionnera avec l'Union européenne industrielle et financière, véritable instrument du groupe Schneider...

La DTP était donc originale aussi bien au sein du groupe Schneider, puisqu'elle subissait les contraintes propres au marché des travaux publics (toutefois, le fait que, depuis 1870, Schneider et C^{ie} travaillent surtout pour les gouvernements français et étrangers les rapproche du secteur travaux publics), que par rapport aux entreprises de travaux publics, puisque son financement ne fut jamais menacé. Évidemment, si elle n'avait pas été rentable, elle aurait été supprimée... Mais, comme on l'a vu, son caractère de puissant bureau d'études dégageant d'intéressants profits financiers la mirent à l'abri de cette triste éventualité. Néanmoins, son originalité ne s'arrêta pas là. Vu qu'il épousait les méandres de la politique du groupe Schneider, le secteur travaux publics de Schneider et C^{ie} a eu une structure mouvante qui l'a fait ressembler à différentes entreprises au fil du temps.

Parti avec pour seul bagage les ponts et les charpentes, il évolua d'abord sur le modèle de Daydé et Pillé, qui, à la veille de 1914, construisait des ponts et équipait des ports, et dont les ateliers connaissaient le même fonctionnement que Le Creusot et Chalon. Michel-Schmidt ne s'y était pas trompé, qui avait précisément fait enquêter sur leurs méthodes dès 1897.

Seulement, dès 1900, la future DTP s'écarta de ce chemin, en se désintéressant relativement des ponts. Au contraire, Daydé continua à en produire des milliers et exerça ses talents sur les ponts tournants et basculants qui furent parmi les plus grandes réalisations mobiles exécutées par les constructeurs français, notamment le pont tournant du bassin du Président Wilson à Marseille. Dans l'entre-deux-guerres, Daydé participa à la construction des usines chimiques de l'ONIA à Toulouse et à des barrages, mais semble-t-il sans atteindre le degré de diversification de la DTP. L'association Daydé-Schneider, seule ou avec des tiers, ne porta jamais que sur les secteurs nés avant 1914, les ponts et les ports, et pourtant, paradoxalement, commencée en 1910, elle ne s'épanouit qu'après la Première Guerre mondiale.

Dans les années 1907-1914, la DTP ressembla surtout à Hersent par son intérêt presque exclusif pour les ports. Sans l'attitude de Georges Hersent et le blocage consécutif de Michel-Schmidt pour une association avec Hersent en dehors de l'Argentine, la collaboration avec les frères Hersent aurait logiquement dû se renforcer dès 1903, après le succès de Rosario. Laroche voulut peut-être rattraper le temps perdu en 1911-1914, puisqu'il n'y eut guère qu'au Havre et à Alexandrie, royaume des GTM, que Hersent ne fut pas associé à Schneider durant cette période. Dans l'entre-deux-guerres, la Société anonyme Hersent, au conseil d'administration de laquelle Schneider et C^{ie} figuraient massive-

ment, détint le record des associations avec eux dans le secteur portuaire, qui lui procurait 90% de son chiffre d'affaires.

Le temps passant, la DTP se transforma en organisme proche de la SGE qui, pendant la Seconde Guerre mondiale, renforça ses activités d'une part de bureau d'études, pour le compte des grandes compagnies d'électricité de son groupe ou de groupes amis (Union d'électricité), d'autre part de société financière gérant un important portefeuille de filiales et de participations.

Le pari de Charles Schneider en 1949, c'est que la DTP trouvera dans sa transformation en filiale, la CITRA, un atout supplémentaire pour gérer cet héritage complexe dans un monde en pleine reconstruction et où s'annoncent de nouveaux terrains propices aux activités traditionnelles des entreprises de travaux publics comme à l'ingénierie industrielle.

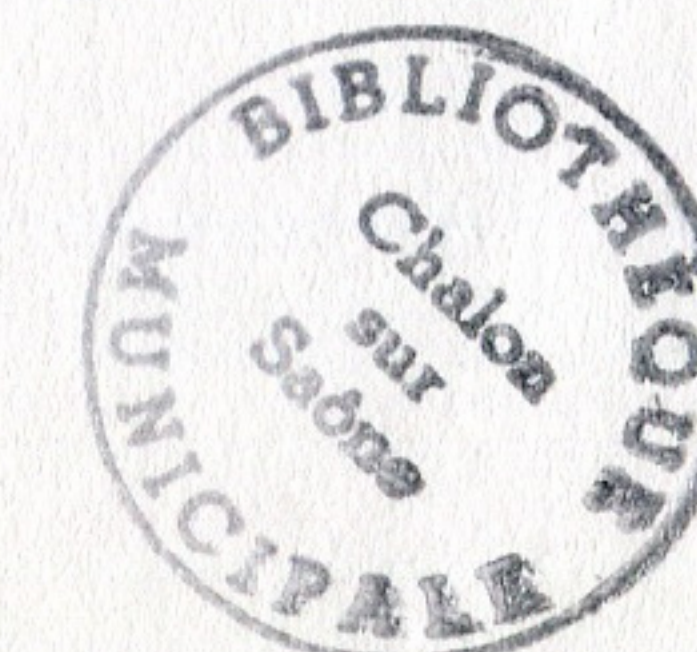


TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE, par Dominique Barjot	7
INTRODUCTION	13
SOURCES	19
BIBLIOGRAPHIE	31

PREMIÈRE PARTIE

LA GESTATION DE LA BRANCHE TRAVAUX PUBLICS

CHAPITRE PREMIER. Les origines (1853-1914)	41
A. <i>Les débuts de Schneider et C^{ie}</i> , 41.	
1. L'établissement de l'empire (1838-1870), 42. — 2. L'avènement de l'acier (1875-1895), 47. — 3. Les mutations du tournant du siècle (1895-1914), 51.	
B. <i>Les Chantiers de Chalon : les origines de la branche travaux publics et l'action de Maurice Michel-Schmidt</i> , 54.	
1. La collaboration Hersent-Schneider, 55. — 2. La reprise en main des Chantiers de Chalon, 58.	
CHAPITRE II. De la Section ponts et charpentes à la Direction des travaux publics (1895-1907)	67
A. <i>Le déclin de la Section ponts et charpentes</i> , 67.	
1. Les ponts en série, 68. — 2. Le Pékin-Hankéou en Chine, 75. — 3. Le pont Alexandre-III, 80. — 4. Les commandes ordinaires de ponts et de charpentes, 82.	
B. <i>Les ports</i> , 87.	
1. Le Havre (1898-1900), 87. — 2. Le port de Rosario (1902), ou le lancement définitif de Schneider et C ^{ie} dans le domaine portuaire, 92. — 3. Prélude à la création de la DTP (1904-1906), 97.	

CHAPITRE III. De la Direction des travaux publics au Service technique
des travaux publics (1907-1914) 109

A. *Naissance et développement du secteur travaux publics*, 109.

1. Organisation de la Direction des travaux publics à Chalon de 1907 à 1910, 111. — 2. Conflits d'attribution avec la Direction générale à Paris, 114. — 3. Un domaine (presque) réservé à Eugène II Schneider : les installations hydrauliques et hydro-électriques, 118. — 4. Le double changement de 1910, 122.

B. *Déplacement géographique des ambitions internationales*, 128.

1. Désillusions en Amérique latine, 128. — 2. L'implantation définitive à Casablanca, 132. — 3. De nouveaux horizons : l'Europe orientale, 136.

DEUXIÈME PARTIE

LES CONSÉQUENCES
DE LA PREMIÈRE GUERRE MONDIALE
SUR LA BRANCHE TRAVAUX PUBLICS

CHAPITRE IV. L'héritage de la guerre 147

A. *Durant les hostilités, le STTP en sommeil*, 147.

1. Schneider et l'équipement des usines, 147. — 2. Le Département des travaux publics : des projets en métropole et des réalisations en dehors, 149.

B. *Les conséquences de la guerre : la métropole, un marché toujours médiocre pour les travaux publics*, 151.

1. L'inflation, 151. — 2. Les prestations en nature, 154.

CHAPITRE V. Rendre la France indépendante 161

A. *L'hydro-électricité*, 161.

1. Chancy-Pougny et l'électrification de la Bourgogne, 162. — 2. L'électrification du Paris-Orléans, 168.

B. *Le benzol et le pétrole*, 174.

1. Le débenzolage du gaz, 174. — 2. Le pétrole, 177.

C. *Les produits synthétiques*, 183.

1. L'hydrogénation de la houille, 183. — Les poudreries, 191.

CHAPITRE VI. Quand l'Europe centrale et orientale remplace la Russie... 197

A. *Schneider et C^{ie}, puissance tchécoslovaque*, 198.

B. *Le port franc de Budapest*, 201.

1. Les premières négociations, 202. — 2. Difficultés extrêmes de financement et tensions diplomatiques, 205.

C. *Déclin des ports au profit des chemins de fer : du Pirée à la ligne Vélès-Prilep*, 210.

1. Le port du Pirée, 210. — 2. Le port de Gdynia, 212. — 3. La ligne du Silésie-Baltique, 216. — 4. La ligne de Vélès à Prilep, 219.

TROISIÈME PARTIE

L'ÉVOLUTION DE LA DTP FACE A LA CONJONCTURE

CHAPITRE VII. Le rayonnement de l'activité coloniale à partir du Maroc . 225

A. *Le Maroc*, 225.

1. Les chantiers portuaires, 226. — 2. L'électrification du pays, 228.

B. *L'Algérie*, 234.

1. Le port d'Alger, 234. — 2. Le port de Mers el-Kébir, 239.

C. *L'Afrique noire*, 242.

1. Abidjan, 242. — 2. Le port de Majunga, synthèse de l'évolution de la DTP dans le domaine portuaire, 244.

CHAPITRE VIII. La place de la DTP au sein du groupe Schneider 249

A. *Les mutations structurelles*, 249.

1. La DTP, 250. — 2. Le groupe Schneider et ses implications dans les travaux publics, 257.

B. *Aspects techniques*, 265.

1. Les problèmes de l'acier, 265. — 2. La soudure, 272.

CHAPITRE IX. La DTP face au marché 281

A. *Les associations en participation*, 281.

1. Gérants et participants, 282. — 2. Le choix des partenaires, 286.

B. *Les ripostes à la crise économique*, 294.

1. Les effets de la crise sur les chantiers, 294. — 2. L'action limitée des pouvoirs publics, 297. — 3. Le pari de la DTP sur la diversification, 302.

ÉPILOGUE. La guerre et ses conséquences (1939-1949) 315
 1. Les usines Schneider, 315. — 2. Le nouveau visage de la DTP, 319.

CONCLUSION. Schneider et C^{ie} et les travaux publics, une voie originale . 331

ANNEXES 337

INDEX 353

TABLE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS 389

TABLE DES ANNEXES 391

TABLE DES MATIÈRES 393



[Faint, illegible text from the reverse side of the page, appearing as bleed-through or ghosting.]