

LA FONCTION DE DIRECTEUR AU CREUSOT SOUS LES SCHNEIDER JUSQU'AU DÉBUT DU XX^{ÈME} SIÈCLE

par Antoine de BADEREAU

Si on pose la question :
“Par qui la société Schneider et Cie était-elle dirigée ?”
la réponse est nette et simple : par le gérant.

QUI DIRIGE ?

De 1836 à 1966 la Société Schneider a conservé le statut de société en commandite par actions. Rappelons que dans cette forme de société le capital est apporté par des actionnaires commanditaires. Ceux-ci ne sont responsables que dans les limites de leurs apports, mais en revanche, il leur est interdit de participer à la gestion. Le gérant, qui donne son nom à la société, est donc le seul gestionnaire, mais il est responsable sur la totalité de ses biens. Ce n'est pas le capital qui a le pouvoir, mais le gérant, et son pouvoir est justifié par ses capacités de gestionnaire.

Remarquons que cette unité de statut a, dans la pratique, présenté des variantes durant cent trente ans. En effet au cours des années on passe de la commandite “amicale” de Boigues et Sellière, à une sorte d’“auto-commandite” lorsqu'Eugène I rassemble une bonne partie des actions, puis au fur et à mesure des successions, une commandite “familiale” qui a donné des ratés quand des failles sont apparues dans le bloc des héritiers, alors que des augmentations de capital avaient réduit la part relative de la famille.

A différentes reprises, il y a eu cogérance, c'est à dire que les responsabilités du gérant ont été partagées entre plusieurs personnes. Cette cogérance a eu cependant une réalité extrêmement différente dans les différents cas. Il y a eu la cogérance “fraternelle” d'Adolphe et d'Eugène de 1837 à 1845, qui semble avoir été harmonieuse, mais avec une prééminence d'Adolphe (Eugène continuant à gérer les Forges de Bazeilles). Il y eu ensuite les cogérances “filiales” d'Henri et d'Eugène II qui, tous deux, ont été nommés, alors qu'ils exerçaient les fonctions de directeur du Creusot. On peut rapprocher cette pratique de celle des premiers Capétiens qui faisaient couronner leur fils aîné de leur vivant. Plus malheureuse fut la cogérance des fils d'Eugène II, Jean et Charles, sans doute prématurée, orageuse et restée fictive. Après la mort de Charles la cogérance de Liliane Schneider et d'Albert de Boissieu fut une cogérance de compromis, de méfiance (“Une cogérance impossible” disent Tristan de la Broise et Félix Torrès dans “Schneider, l'histoire en force” : “...une cogérance qui paralyse durablement la direction du sommet du groupe et écarte toute décision audacieuse”).

En dehors de cette dernière période on peut dire que la société a été, de fait, sous la direction d'un seul homme, le gérant, parfois épaulé par un cogérant effectif.

Dans ces conditions la fonction de directeur n'est que celle d'un second, parfois d'un troisième. Le contenu réel de la fonction, ainsi que la formulation du titre a été adapté de façon pragmatique en fonction des personnes et des circonstances.

LE “PREMIER CERCLE”

Comment cela fonctionnait-il, quel était le rôle et les responsabilités de chacun, comment les décisions étaient-elles préparées et finalisées ? C'est ce que nous voudrions savoir. Or les archives ne donnent que très peu d'éléments sur ce “premier cercle”.

Les sociétés anonymes sont tenues à un certain formalisme dans l'élaboration des décisions importantes qui doivent être soumises au Conseil d'Administration, et on devrait en principe, trouver des éléments sur l'élaboration de ces décisions. Par contre, dans une société en commandite, ni le conseil de surveillance, ni l'assemblée générale n'ont à intervenir dans les décisions de gestion.

Toute décision importante devait donner certainement lieu à diverses délibérations entre le gérant et un certain nombre de ses collaborateurs mais ces délibérations font l'objet de réunions et ne font pas l'objet de compte rendu. Il faut bien se représenter que le contact le plus fréquent, le plus important entre le gérant et son second est un contact direct en tête à tête ou dans une réunion, qui ne donne pas lieu à compte rendu écrit, à archives. Parfois il existe des lettres concernant une décision importante, mais elles ne couvrent le plus souvent que des détails d'application, et constituent des éléments incomplets. La conservation de ces lettres n'a pas eu de caractère systématique.

Un facteur plus profond fait également que le rôle particulier de chacun des hommes qui ont eu le titre de directeur, ou “les fonctions sans le titre”, est difficilement discernable. Une entreprise n'est pas la juxtaposition de personnes, c'est un système dont les propriétés ne peuvent s'expliquer par la somme des parties, mais sont “émergentes” des interactions entre ces parties. Plus simplement on peut dire qu'il y a dans l'entreprise très peu d'actions individuelles, mais essentiellement un travail d'équipe.

LES DIRECTEURS DE 1837 À 1906

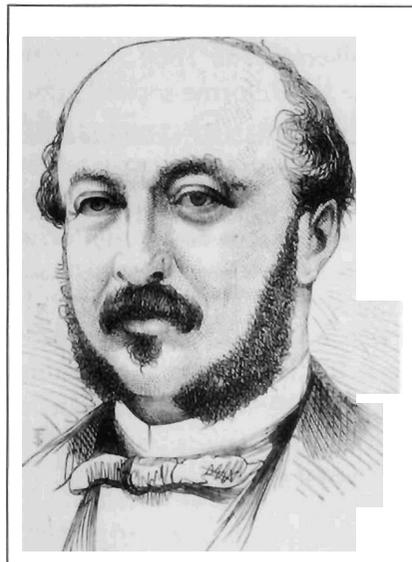
Lemonnier (1802-...)

Le 19 juin 1837 Adolphe écrit à Eugène : “Quant à M. Lemonnier, je l'attends pour la fin du mois...”. En avril 1838, dans une lettre à Adolphe, Désiré Lemonnier indique que son logement ne sera prêt que dans trois semaines et qu'en attendant il est logé chez Eugène après avoir été logé à la Verrerie (résidence d'Adolphe). Lemonnier est désigné comme “directeur des mines, forges, fonderies et établissements du Creusot” dans un acte notarié du 15 août 1838 qui lui délègue des pouvoirs importants pour agir au nom de la société. Par contre dans l'acte de décès d'Adolphe, le 4 août 1845, il est désigné, à titre de témoin, comme sous-directeur.

Nous avons quelques lettres de Lemonnier à Adolphe ou à Eugène dans les débuts de ses fonctions au Creusot. En particulier une lettre du 1^{er} septembre 1838 rend compte des difficultés de la mise au point de la Gironde et des solutions apportées par François Bourdon. D'autres lettres existent dans les archives d'Apremont dont la consultation devrait apporter des informations sur ce directeur. Lorsque François Bourdon a eu ses premières idées sur le pilon, Lemonnier lui aurait refusé que soit exécuté dans l'usine le premier modèle (qui figure dans notre exposition) par suite “d'une mésintelligence” entre les deux hommes. Nous n'en savons pas plus sur cette “mésintelligence” qui n'est citée que dans un seul document, rédigé en 1903, 65 ans après les faits.

Lemonnier resta en fonction jusqu'en 1853, où atteint par la maladie il laisse la place à Alfred Deseilligny.

Alfred Deseilligny (1828-1875)



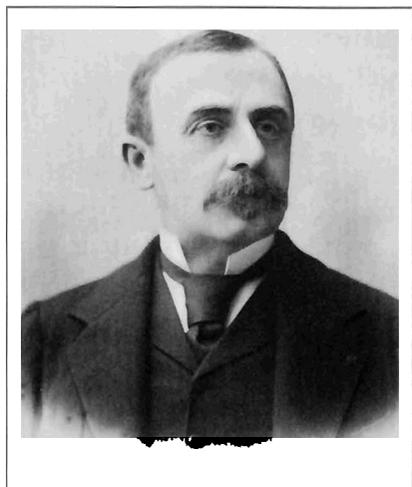
M. Deseilligny (1828-1875) neveu d'Adolphe et d'Eugène Schneider - Ministre des Travaux Publics

Alfred Deseilligny est le fils aîné de Clémence Schneider (1801-1855), sœur d'Adolphe et Eugène, et de Jules Pierrot (1792-1845), proviseur du Lycée Louis-le-Grand, qui ajoute à son patronyme celui de Deseilligny. Une grande affection unissaient frères et sœur de la famille Schneider, et c'est normalement que le neveu est engagé dans la société, nous ne savons pas à quelle date et avec quelles fonctions il y a commencé sa carrière industrielle. En 1858 il épousera sa cousine Félicie Schneider, fille d'Eugène. Son frère Gustave (1832-1889), y entre également, et en devient secrétaire général et sous-directeur du Creusot. Gustave épousa Pauline Mazerat parente (probablement sœur) d'Adrien Mazerat qui a également des fonctions importantes à la Maison de Paris (sans doute secrétaire général) et qui à ce titre échange avec Alfred Deseilligny une correspondance extrêmement fournie dont nous avons les "copies de lettres" de 1856 à 1865 qui mériteraient une étude particulière. C'est donc l'apogée de la gestion familiale. Cela se terminera fin 1865 ou début 1866 par le départ de la société d'Alfred et de Gustave.

Le premier devient directeur de Decazeville, il est élu député et sera ministre des Travaux Publics en 1873 avant de mourir en 1875, quelques mois avant Eugène Schneider. Gustave deviendra président des Mines de Douchy.

La raison profonde de ce départ est qu'Henri Schneider, âgé de 26 ans, a maintenant plusieurs années d'expérience : la place lui revient. La séparation était-elle préparée de longue date et s'est-elle faite à l'amiable, on peut en douter. Dans son rapport à l'Assemblée des actionnaires du 30 novembre 1866 Eugène Schneider dit : "Un événement de cette nature est toujours important et pénible. Nous avons dû le ressentir davantage, par suite de considérations toutes personnelles". Il fait ensuite un éloge de son fils en insistant sur la communauté de vue avec lui-même, mais il n'a aucun mot de reconnaissance pour son gendre et neveu.

Henri Schneider (1840-1898)



Henri Schneider (1840-1898) fils d'Eugène

Henri Schneider, né en 1840, fait des études brillantes au Collège Bonaparte (futur Lycée Condorcet) et passe le baccalauréat Lettres en 1859. Il est alors envoyé par son père au Creusot pour s'initier à l'industrie et pour préparer le baccalauréat Sciences.

Comme indiqué plus haut il reçoit le titre de directeur en 1866, après avoir eu celui de sous-directeur, et avant d'être nommé cogérant en 1867. Nous avons mis Henri Schneider dans cette énumération en sachant bien que cette fonction de directeur n'était qu'une étape dans une évolution continue jusqu'à la gérance. Son père dont les fonctions politiques sont devenues très importantes, lui laisse de plus en plus d'initiatives. Après le 4 septembre 1870, quand Eugène Schneider doit s'exiler en Angleterre, Henri reste seul pour mener la barque. Cinq ans plus tard, c'est sans drame pour l'entreprise qu'Henri en devient le seul maître à la mort de son père.

Émile Cheysson (1836-....)

Le 15 août 1871, Émile Cheysson est engagé à titre de directeur. C'est un polytechnicien, ingénieur du corps des Ponts et Chaussées. Il a travaillé à l'exposition universelle de 1867. C'est un disciple de Frédéric Le Play, ingénieur des Mines, sociologue, et théoricien de la "Réforme sociale", dont les théories eurent beaucoup d'influence sur le catholicisme social dans un sens très conservateur, mais qui a apporté à la sociologie une approche scientifique par l'étude méthodique et méticuleuse de cas de situation ouvrière. En 1869 Cheysson fait paraître une plaquette : "Le Creusot, condition matérielle, intellectuelle et morale de la population". C'est sans doute cette orientation sociale qui l'a fait choisir au lendemain des grèves de 1869-1870 et de l'explosion de la Commune. Nous ne savons pas quelle a été son influence et son action au Creusot, non plus que les raisons de son échec.

Un témoignage précieux nous est apporté par les lettres écrites par Philippe Bouillet, secrétaire d'Eugène Schneider, au moment où une première attaque a fortement atteint ce dernier, et par lesquelles il transmet les préoccupations et les idées du patron du Creusot sur l'organisation de l'entreprise et sur le recrutement de celui qui devra être, quelque soit son titre, le principal collaborateur de son fils.

"Et tout d'abord il reste comme par le passé frappé par le vide que le départ de Cheysson a causé ... Il pense que dans de pareilles conditions on ne saurait trop se fortifier par la tête, en s'entourant d'hommes capables et de premier ordre, ce qui rend le recrutement inférieur plus facile.

Et tout d'abord, M. Schneider a été très frappé d'une chose c'est qu'après avoir mûrement réfléchi, et après l'échec qu'on a subi dans l'essai Cheysson, il est revenu exactement à tout ce qu'il avait arrêté pour l'organisation du Creusot au moment où il avait pris Cheysson. Il pense en effet que son échec était plutôt dû à des défauts de caractère de Cheysson et à des circonstances sur lesquelles il ne veut pas revenir, qu'à des vices de l'organisation même. Pour résumer sa pensée d'un mot, il dit qu'on a échoué avec un directeur auquel on avait donné le titre sans les fonctions, et que cette fois il faut réussir avec un collaborateur auquel on donnera les fonctions sans le titre..." (20 mai 1875)

"Pour votre père, Cheysson n'a pas eu un échec, et s'il a manifesté des défauts de caractère qui justifient sa sortie de l'usine, on ne peut pas dire, selon votre père, qu'il ait échoué. Il faisait bien, selon votre père, les choses dont on le chargeait, et bien qu'il ne fût soutenu par la confiance d'aucun membre de la famille, il avait pris sur tout le personnel un ascendant véritable, et il ne l'a perdu que le jour où les employés ont vu que son départ était décidé. Votre père ne pense donc pas qu'il y ait eu échec de ce côté." (24 juin 1875).

Après son départ du Creusot Cheysson réintégra le Corps de Ponts et Chaussées. Il devint inspecteur général des P & C. Membre actif du mouvement "La réforme sociale" créée par Le Play, il fut président de la Société d'Économie Sociale et membre de l'Institut.

Joseph Barba (1840-1926)

François Joseph Barba est polytechnicien et ingénieur du Génie maritime. Lorsqu'en 1875 Eugène Schneider se préoccupe de trouver un successeur à Cheysson il a en vue deux ingénieurs du G.M., Émile Bertin et Joseph Barba, envisageant même d'engager les deux. Le premier est sans doute le plus brillant mais l'accord ne se fait pas et c'est Barba qui est recruté (seulement après la mort d'Eugène Schneider). Émile Bertin fit une grande carrière dans ce corps. De 1885 à 1890 il fut envoyé en mission au Japon pour créer la Marine japonaise. Il fut reçu à l'Académie des Sciences dont il fut président. En 1933, dix ans après sa mort un croiseur reçut le nom d'"Emile-Bertin".

Entré au Creusot le 1^{er} mars 1876, Barba n'a donc que le titre d'ingénieur principal. Il eut un rôle technique important dans la métallurgie qui a été décrit par Jean Dollet et Robert Boullisset dans une communication aux rencontres d'Histoire de la Métallurgie de Guérisny en 1996 et par Honoré Coquet dans le numéro 1 de notre Bulletin (novembre 1999), nous n'y reviendrons pas. On peut penser que, s'il

n'eut pas le titre de directeur, il n'eut pas non plus tout à fait "les fonctions sans le titre". Au moment où il donne sa démission fin 1894, avec une certaine amertume, Eugène II exerce déjà les fonctions de directeur depuis plusieurs années, et Barba pense "qu'il n'a pas ses sympathies".

Maurice Geny (1858-1906)

Maurice Géný est un descendant d'Anne-Marie Georget, née Durand, sœur de Catherine, la mère d'Adolphe et d'Eugène Schneider. C'est donc un cousin de la famille Schneider. Polytechnicien et Ingénieur des Mines, il commence sa carrière aux Cristalleries de Baccarat, puis au "Ferro-Nickel". Il entre à la Société Schneider le 15 juillet 1891 comme ingénieur. Il est nommé ingénieur en chef en 1895 et directeur en 1897. Plus tard il est directeur général.

Nos archives sont extrêmement riches de dossiers de correspondances très abondantes, bien classés, et comportant souvent en plus des lettres reçues une copie pelure de la réponse manuscrite, ce qui est assez exceptionnel. La diversité et l'importance des sujets traités, concernant tous les aspects de la vie de l'usine, mais aussi les relations avec l'extérieur et en particulier les relations internationales qui à cette époque commencent à prendre un grand développement, montre l'importance de ses fonctions. Il y avait certainement entre Eugène Schneider et lui une très grande confiance.

Le 9 avril 1906 il est à Saint-Nazaire pour assister au lancement d'un navire. Sur le chantier il fait une chute de plusieurs mètres et meurt sur le coup. Lors de l'assemblée générale des actionnaires, le 30 novembre 1906 Eugène Schneider dit de lui : "D'une vive intelligence, d'une grande rapidité de conception, M. Geny était un travailleur infatigable ; il avait, dans les différentes fonctions que nous lui avons successivement confiées acquis une expérience et montré un dévouement qui en faisait un collaborateur sur lequel nous pouvions nous appuyer en toute confiance et affection".

Le Comité de Direction générale

Après la mort de Maurice Géný, Eugène Schneider instaure une direction collégiale : une note du 1^{er} mai 1906 annonce que sont confiées à un "Comité de Direction générale" les fonctions exercées par "notre regretté Directeur général".

Sans doute devenait-t-il difficile de gérer un ensemble si complexe et on pouvait difficilement trouver à Maurice Géný un successeur de la même envergure et de la même puissance de travail.

Ce Comité est composé de :

- M. Guénard, Directeur des Finances et de la Comptabilité
- Juliotte, Directeur de l'Exploitation
- Lichtenberger, Directeur commercial
- Laprêt, Directeur du Personnel
- Saint-Girons Directeur attaché à la Direction commerciale

En 1909 sont nommés membres du Comité de direction générale MM. de Courville et de Freycinet avec le titre de Directeurs aux Établissements Schneider.

On notera en passant que parmi ces directeurs, Guénard, Juliotte et Laprêt sont issus du Groupe Spécial des Écoles Schneider et ont commencé leur carrière comme employés au plus bas de l'échelle, à 300 francs par an, alors que Lichtenberger est centralien, Saint-Girons, avocat et ancien professeur à la faculté de Droit de Lyon, de Freycinet, officier supérieur de la Marine et de Courville ingénieur du Corps du Génie maritime. Les Schneider savaient faire l'amalgame.

Nous arrêterons notre exposé à ce tournant dans la vie de l'entreprise.

La suite est "une autre histoire".