

LÉON DUBOIS

lafarge



coppée

**150 ANS
D'INDUSTRIE**

HISTOIRE ET VIE DES ENTREPRISES

Collection dirigée par Daniel Arqué

belfond

608 393

143

HISTOIRE GÉNÉRALE DES ENTREPRISES
Collection dirigée par Daniel Aron

32

~~9~~

LAFARGE COPPÉE
150 ANS D'INDUSTRIE
D'INDUSTRIE

Une mémoire pour demain

8°G

24680

186

PIERRE BELFOND
216, boulevard Saint-Germain
75007 Paris

HISTOIRE ET VIE DES ENTREPRISES

Collection dirigée par Daniel Arquié

Philippe Olivier

François Chauvat *Le zappeur se rebiffe*

Brice Mougin

LAFARGE COPPEE
150 ANS D'INDUSTRIE

8.0
24880

608 373

NL

LÉON DUBOIS

33

~~92~~

LAFARGE COPPÉE
150 ANS
D'INDUSTRIE

Une mémoire pour demain

186

PIERRE BELFOND
216, boulevard Saint-Germain
75007 Paris

DL-01071988-17309

LAFARGE COPPIÉE
150 ANS
D'INDUSTRIE

Une mémoire pour demain

Si vous souhaitez recevoir notre catalogue
et être tenu au courant de nos publications,
envoyez vos nom et adresse, en citant ce livre,
aux Éditions Pierre Belfond,
216, Bd Saint-Germain, 75007 Paris.
Et pour le Canada à
Edipresse (1983) Inc., 5198, rue Saint-Hubert,
Montréal, Québec H2J 2Y3, Canada.

ISBN 2.7144.2146.6

Copyright © Belfond 1988



SOMMAIRE

Avant-propos.....	11
Première Partie	
LAFARGE	
ou l'histoire d'un four à chaux 1853-1980.....	17
Deuxième Partie	
CANADA CEMENT	
une initiative de Lord Beaverbrook 1909-1970.....	109
Troisième Partie	
GENERAL PORTLAND	
l'héritière du « Cowham System » 1899-1981.....	141
Quatrième Partie	
COPPÉE	
ou l'histoire d'un four à coke 1853-1980.....	181
Cinquième Partie	
LAFARGE COPPÉE au présent 1980-1987.....	251
Envoi.....	285
Notes.....	293

« Tous ceux qui travaillent ont mis leur confiance en leurs mains et chacun est habile en son métier. Sans eux, nulle cité ne peut se construire... Ils soutiennent la création et leur prière a pour objet les choses de leur métier. »

Ecclésiastique-38 (31.12.34)

01-0107086-17300

A Colette (+) & Bernadette
(+) à mes parents (+)

Si vous souhaitez recevoir notre catalogue
et être tenu au courant de nos publications,
envoyez vos nom et adresse, en citant ce livre,
à nos Editions Pierre Belfond.
« Tous ceux qui envoient ces cartes
confiance en leur main et croient en l'avenir
en soulevant dans leur main les pages
constituent... ils soutiennent la création et les
livres à pour objet les choses de leur nation »

Co. (N. 12) 28 (21. 12. 56) Co.



AVANT-PROPOS

SOMMAIRE

Avant-propos.....	11
Première Partie	
LAFARGE	
ou l'histoire d'un four à chaux 1883-1980	17
Deuxième Partie	
CANADA CEMENT	
une initiative de Lord Beaverbrook 1909-1970	109
Troisième Partie	
GENERAL PORTLAND	
l'héritière du « Cowham System » 1899-1981	141
Quatrième Partie	
COPPÉE	
ou l'histoire d'un four à coke 1853-1980	181
Cinquième Partie	
LAFARGE COPPÉE au présent 1980-1987	251
Envoi.....	285
Notes.....	293



SOMMAIRE

11 Avant-propos
	Première Partie
17 LAFARGE ou l'histoire d'un four à chaux 1883-1980
	Deuxième Partie
109 CANADA CEMENT une initiative de Lord Beaverbrook 1909-1970
	Troisième Partie
141 GENERAL PORTLAND l'initiative du « Cowham System » 1899-1981
	Quatrième Partie
181 COPÉE ou l'histoire d'un four à coke 1823-1980
	Cinquième Partie
221 LAFARGE COPÉE au présent 1980-1987
282 Envoi
293 Notes



AVANT-PROPOS

« Un beau soir, l'avenir s'appelle le passé, c'est alors qu'on se retourne et qu'on voit sa jeunesse. »

Louis Aragon

Nom : LAFARGE COPPEE

Date de naissance : 1^{er} janvier 1833

Lieu de naissance : Lafarge au Teil sur le Rhône (Ardèche/
France)

Etat civil : Groupe industriel, international et indépendant,
classé 395^e parmi les 5000 plus grandes entreprises
du monde occidental⁽¹⁾.

Poids : 17 milliards de francs (FF) de chiffre d'affaires.

Taille : 20000 personnes réparties dans 400 établissements
et 20 pays de part et d'autre de l'Atlantique.

Profession : Fabricant de ciment, de matériaux de construction,
de produits alimentaires et agricoles issus des bio-
industries.

Résidences principales : Paris et Washington

Au commencement de toute entreprise, il y a son créateur. Il a un talent, une idée, un projet, une ambition... il a décelé un besoin. Il produit puis il vend, ou l'inverse. Le soir, il fait ses comptes et sa sanction est la réussite ou l'échec. S'il réussit, il recrute des collaborateurs, il nomme un contremaître et engage un vendeur. Les affaires se compliquent... le comptable apparaît.

Organisée par délégation autour des quatre fonctions fondamentales de la gestion : production, ventes, finances et direction générale, l'entreprise est un ensemble d'hommes et d'actifs matériels décomposé en centres de responsabilité et animé par un pouvoir qui fixe les grandes orientations et coordonne l'action.

L'entreprise se caractérise par ses équipements, ses marchandises et ses capacités financières, mais aussi par ses connaissances et expériences accumulées, ses relations, ses positions techniques et

(1) Classement du *Nouvel Economiste* paru en novembre 1986.

commerciales, ses marques, son image et son système d'information. Tout cela constitue son fonds de commerce ou son « goodwill », valeur immatérielle qu'un management intelligent s'efforce toujours d'améliorer, mais qui peut aussi se dégrader rapidement si la gestion est mal inspirée ou victime de trop d'adversités.

Système ouvert sur un environnement changeant, l'entreprise poursuit des objectifs socio-économiques compatibles et prend des risques calculés. Pour vivre et pour se développer, elle doit produire plus qu'elle ne consomme et réaliser des profits. Grâce à eux, tout est possible. Sans eux, tout est compromis.

La gestion de l'entreprise comprend deux démarches fondamentales : l'une opérationnelle (la gestion au quotidien), à laquelle personne n'échappe, l'autre stratégique, axée sur le moyen et le long terme. Cette dernière conduit l'entrepreneur à innover, à acquérir pour chacun de ses produits une position influente et à renouveler ses activités en déclin pour les remplacer par d'autres plus porteuses d'avenir.

Cette dynamique industrielle repose sur la loi de l'offre et de la demande, qui est aussi fondamentale que la pesanteur dans le comportement des hommes. Entraînées par la concurrence, les entreprises doivent découvrir de nouveaux produits et de meilleurs procédés, abaisser leurs coûts de fabrication, conquérir des marchés et répondre aux besoins sans cesse renouvelés des consommateurs. Dans ce processus de conquête et de conversion, l'entreprise doit sans cesse se doter d'outils, de positions commerciales, de moyens financiers, de ressources humaines supplémentaires. Pour toutes ces raisons, la plupart des entreprises sont condamnées à croître, ce qui, au demeurant, est compatible avec la croissance générale de l'économie, nécessaire pour améliorer les conditions de la vie et faire face à la gigantesque augmentation de la population mondiale.

Ce développement, quantitatif et qualitatif, peut s'opérer de façon interne et progressive ou se réaliser par à-coups grâce à l'appropriation d'autres sociétés. La concentration est verticale ou horizontale, si elle consiste, dans la même ligne d'activités, à acquérir soit des entreprises en amont ou en aval, soit des firmes de même nature afin de rationaliser la production ou d'agrandir la part de marché. La concentration est conglomérale si l'on absorbe, dans un but de diversification, des sociétés appartenant à un autre secteur.

Dans son expansion, l'entreprise est tout naturellement amenée à franchir les frontières nationales, surtout dans les petits pays, par l'exportation, l'investissement ou l'accord industriel. Elle devient alors une multinationale, aboutissement logique du phénomène ancestral d'internationalisation.

En multipliant les hommes au travail, les biens fabriqués, les marchés desservis, l'entreprise élémentaire d'origine devient un système

de plus en plus complexe qui réunit par des liaisons formelles et informelles des « cellules de responsabilité » de plus en plus nombreuses. Ces cellules naissent, grandissent, se scindent, fusionnent, essaient, s'accouplent, meurent parfois. Cet ensemble d'ateliers, de points de vente, de divisions, de succursales, de sociétés mères et filiales en métamorphose permanente, constitue encore une entreprise, mais, en fait, il s'agit d'un *Groupe d'entreprises* animées par un même pouvoir. Par les effets de la dimension, de la rationalisation et de la synergie¹, le Groupe doit permettre à l'ensemble une créativité plus grande et un profit plus important. Au fil du temps, un actionnariat multiforme se substitue à l'entrepreneur propriétaire, tandis que grandit le pouvoir de la technocratie² (à ne pas confondre avec technocratie), ensemble des dirigeants et des cadres, de tous ceux qui, par leurs responsabilités ou leur savoir, interviennent dans le processus de décision.

Née en 1833 de l'exploitation d'un four à chaux artisanal, en bordure du Rhône, face à Montélimar, Lafarge est devenue, à travers les flux et les reflux de 150 ans d'histoire, un Groupe d'entreprises, le premier cimentier français et le troisième mondial, grâce notamment à l'absorption de Canada Cement en 1970 et General Portland (E.U.) en 1981. Elle s'est développée, par ailleurs, dans d'autres matériaux de construction (plâtre, céramiques, etc.) et est entrée dans les bio-industries par sa fusion avec Coppée en 1980.

Partant de l'idée simple que l'arbre qui grandit développe ses racines « et ne peut s'en détacher pour vivre à sa guise » (Fernand Braudel), j'ai entrepris, il y a plus de trois ans déjà, avec les encouragements de sa Direction générale, d'étudier l'histoire de Lafarge Coppée. Mon but n'est évidemment pas de statuer ce Groupe intégré, multinational et plurisectoriel, mais de décrire les courants culturels qui l'animent, à travers le passé de ses entreprises, et singulièrement de ses principales composantes : Lafarge, Canada Cement, General Portland et Coppée qui, en leur temps, ont connu une vie autonome.

Cela dit, l'étude de l'histoire, démarche heuristique, n'est jamais finie. Tous les jours, se présentent à celui qui enquête de nouvelles hypothèses, et chaque fil que l'on tire découvre des espaces inexploités, chaque explication que l'on donne peut être remise en question. Mais il faut parfois reprendre haleine et diffuser son résultat. C'est l'objet de ce livre *qui n'engage que moi-même*. Je souhaite qu'il soit utile à mes collègues du Groupe, en particulier aux jeunes et à ceux qui se trouvent brusquement placés devant des responsabilités nouvelles. Je souhaite aussi qu'il soit, pour l'ensemble des lecteurs, le témoignage d'une carrière professionnelle de quarante ans, appor-

tant son modeste tribut à la compréhension du phénomène industriel, du jeu socio-économique auquel chaque citoyen, qu'il le sache ou non, qu'il le veuille ou non, participe.

Certes, l'entreprise est rarement une maison de verre, mais elle ne doit pas être un antre d'alchimistes. Nous sortons d'une époque assez pharisaïque où l'essentiel était de bien paraître, quitte à occulter ce qui aurait pu être mal jugé. Aujourd'hui, on apprécie la transparence, on trouve insupportable l'autocélébration et la seule contrainte qui s'impose au chroniqueur est de ne rien diffuser qui puisse nuire aux entreprises et aux hommes.

Au fil de l'écriture, certain acteurs sont nommés, leaders ou héros³, d'autres, de nombreux autres, auraient mérité de l'être aussi. Tous ont été approchés avec sympathie et respect, même si parfois, pour la bonne cause, leur mémoire a été quelque peu taquinée.

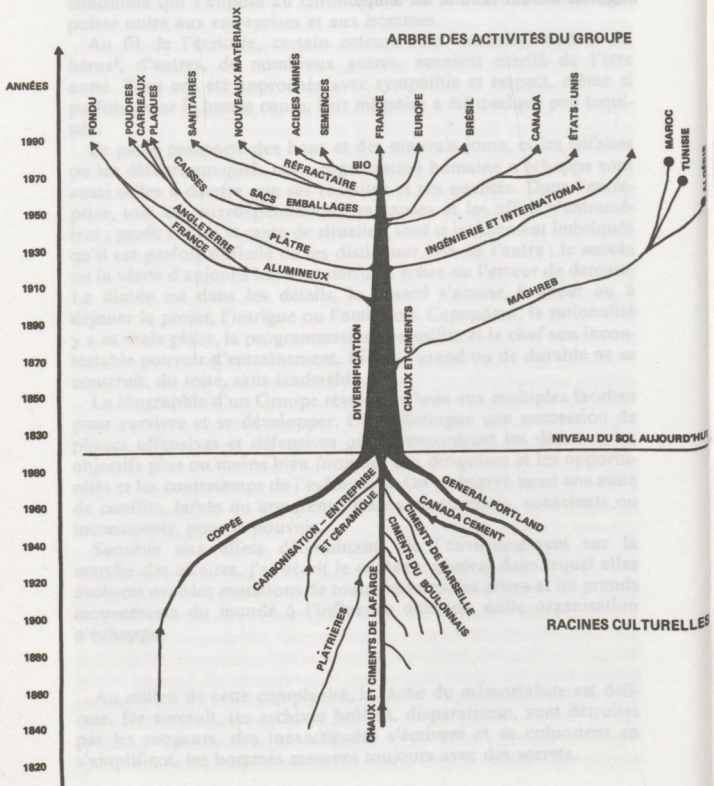
Le passé comporte des bons et des mauvais jours, et les défaites ou les défauts auxquels nulle organisation humaine n'échappe sont aussi utiles à décrire que ses réussites et ses qualités. Dans l'entreprise, tout est interdépendance ; les causes et les effets s'entremêlent ; profit créatif et rente de situation sont si intimement imbriqués qu'il est parfois difficile de les distinguer l'un de l'autre ; le succès ou la vérité d'aujourd'hui sont parfois l'échec ou l'erreur de demain. Le diable est dans les détails, le hasard s'amuse à nouer ou à déjouer le projet, l'intrigue ou l'ambition. Cependant, la rationalité y a sa vraie place, la programmation son utilité et le chef son incontestable pouvoir d'entraînement. Rien de grand ou de durable ne se construit, du reste, sans leadership.

La biographie d'un Groupe révèle une lutte aux multiples facettes pour survivre et se développer. On y distingue une succession de phases offensives et défensives où se rencontrent les désirs et les objectifs plus ou moins bien formulés des dirigeants et les opportunités et les contretemps de l'événement. On y observe aussi une suite de conflits, larvés ou apparents, francs ou sournois, conscients ou inconscients, pour le pouvoir.

Sensible aux effets déterminants de l'environnement sur la marche des affaires, j'ai décrit le contexte général dans lequel elles évoluent avec les mutations de toutes natures, les crises et les grands mouvements du monde à l'influence desquels nulle organisation n'échappe.

Au milieu de cette complexité, la tâche du mémorialiste est délicate. De surcroît, les archives brûlent, disparaissent, sont détruites par les rongeurs, des inexactitudes s'écrivent et se colportent en s'amplifiant, les hommes meurent toujours avec des secrets.

ARBRE DES ACTIVITÉS DU GROUPE



« Grand le pays » s'écrie plus tard l'épave
marche dans les vallées »

A. de Tocqueville

Première Partie

LAFARGE OU L'HISTOIRE D'UN FOUR A CHAUX

1833-1980

Mélange d'un liant et de sable avec de l'eau, le mortier doit faire prise, se durcir et prendre une résistance suffisante. De nombreux liants, de qualités diverses, furent mis au œuvre à travers les âges : outre les pâtes d'argile, on utilisa des plâtres (résultant de la déshydratation du gypse), des chaux et des ciments naturels (provenant respectivement de la cuisson des calcaires et des marnes).

L'usage des chaux de construction fut très répandu depuis l'Antiquité dans les régions disposant de pierres calcaires. Celles-ci étaient cuites au bois ou au charbon dans des fours rudimentaires que l'artisan chauxfourrier érigeait sous forme de moule ou qu'il creusait dans le roc. Les croûtes de chaux vive étaient échaufées lors du gâchage par le maçon.

À partir du XIX^e siècle, apparaît le ciment artificiel : le cru introduit dans le four pour sa fabrication est un mélange de plusieurs matières premières aux teneurs appropriées en carbonate de calcium, silice et alumine. Un bon ciment artificiel requiert une mouture homogène, une température élevée (1400°) et régulière, et se caractérise par la constance de ses performances. Le plus connu de ces nouveaux liants, qui se substituent progressivement aux liants naturels, est le « Portland », breveté en 1824 par l'Anglais Joseph Aspdin. Sa couleur rappelle celle des célèbres carrières de la presqu'île du même nom.

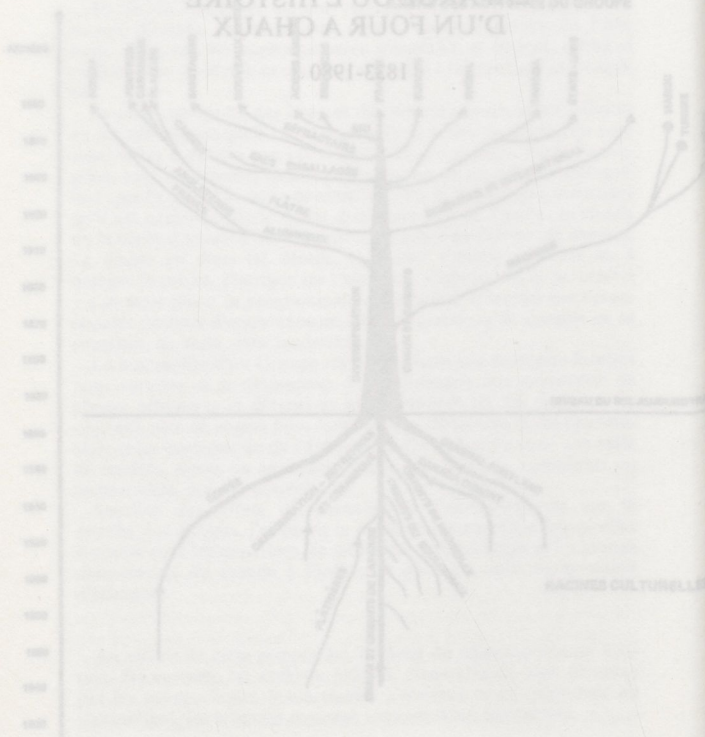
Au commencement (1833-1849)

Le premier acte de notre histoire se déroule en Ardèche, à mi-distance entre Lyon et Marseille, sur la rive droite du Rhône. Plus précisément, il se joue au lieu-dit Lafarge (ou la forge), hameau du Teil, dans l'évêché de Viviers. Petite ville fertile, en balcon le long du fleuve, Viviers se trouve au droit d'un défilé escarpé, passage obligé vers la Provence. Le mistral s'y engouffre et les invasions romaines, barbares et sarrazines l'unifièrent. Les catholiques s'y déchirèrent

Première Partie

L'ÉVOLUTION DE L'HISTOIRE D'UN FOUR À CHAUX

1833-1980



« Quand le passé n'éclaire plus l'avenir, l'esprit marche dans les ténèbres. »

A. de Tocqueville

Tout au long de leur aventure, les hommes ont construit pour s'abriter, se défendre, se réunir, pour prier, produire ou communiquer. Si la Tour de Babel s'écroula dans la confusion des langues, bien d'autres édifices disparurent en raison de la précarité des matériaux employés ou de la médiocrité de leur assemblage. Seuls ont résisté à l'épreuve du temps les ouvrages bâtis en pierres de taille, posées bord à bord avec un grand soin, et les édifices construits avec un bon mortier.

Mélange d'un liant et de sable, gâché avec de l'eau, le mortier doit faire prise, se durcir et présenter une résistance suffisante. De nombreux liants, de qualités diverses, furent mis en œuvre à travers les âges : outre les pâtes d'argile, on utilisa des plâtres (résultant de la déshydratation du gypse), des chaux et des ciments naturels (provenant respectivement de la cuisson des calcaires et des marnes).

L'usage des chaux de construction fut très répandu depuis l'Antiquité dans les régions disposant de pierres calcaires. Celles-ci étaient cuites au bois ou au charbon dans des fours rudimentaires que l'artisan chauxfourrier érigeait sous forme de meule ou qu'il creusait dans le roc. Les crottes de chaux vive étaient éteintes lors du gâchage par le maçon.

A partir du XIX^e siècle, apparaît le ciment artificiel : le cru introduit dans le four pour sa fabrication est un mélange de plusieurs matières premières¹ aux teneurs appropriées en carbonate de calcium, silice et alumine. Un bon ciment artificiel requiert une mouture homogène, une température élevée (1400°) et régulière, et se caractérise par la constance de ses performances. Le plus connu de ces nouveaux liants, qui se substituent progressivement aux liants naturels, est le « Portland », breveté en 1824 par l'Anglais Joseph Apsdin. Sa couleur rappelle celle des célèbres carrières de la presqu'île du même nom².

Au commencement (1833-1849)

Le premier acte de notre histoire se déroule en Ardèche, à mi-distance entre Lyon et Marseille, sur la rive droite du Rhône. Plus précisément, il se joue au lieu-dit Lafarge (ou la forge), hameau du Teil, dans l'évêché de Viviers. Petite ville fortifiée, en balcon le long du fleuve, Viviers se trouve au droit d'un défilé calcaire, passage obligé vers la Provence. Le mistral s'y engouffre et les invasions romaines, franques et sarrasines l'utilisèrent. Les catholiques s'y déchirèrent

avec les huguenots, les chouans avec les sans-culottes. Pays rude où les hommes s'aiment et se haïssent, où le sérieux janséniste des Lyonnais cohabite avec l'esprit frondeur et imaginaire des Méridionaux.

C'est là que les Pavin, originaires du Poitou, acquièrent en 1749 la seigneurie de Lafarge, qui comprend un château le long du Rhône, des terres de culture, une île et deux collines boisées formant la Montagne Saint-Victor (ou Saint-Vigor). *Celle-ci avait été inféodée par l'Evêque de Viviers, moyennant une dîme, acquittée à Noël, d'une feuille de vin blanc (120 litres) et d'une hure de sanglier.*

Un jour de printemps 1806, sous le règne de Napoléon I^{er}, Auguste Pavin, seigneur de Lafarge, marié depuis quelques mois à Olympe Laure de Bernon de Montélagier³, qui attend un fils (Léon), vient trouver Maître Banton, chaudronnier à la Montagne Saint-Victor, et lui propose la remise de son fermage si sa femme consent à être nourrice de l'enfant à naître. Le citoyen Banton refuse tout de go ce marché singulier, estimant que le lait de sa légitime épouse vaut plus que le loyer de l'humble fourneau, objet de son labeur. La Montagne Saint-Victor était pourtant, depuis des siècles, réputée pour la qualité de sa pierre à chaux, sans laquelle le Groupe Lafarge n'aurait pas vu le jour.

Il n'aurait pas existé non plus si les trois journées de la révolution de 1830 n'avaient été « glorieuses », heurtant de front les convictions légitimistes d'Auguste Pavin, entre-temps devenu receveur des impôts à Lyon, et de ses trois fils aînés, officiers de Charles X. Avec le roi Louis-Philippe, « l'usurpateur », ils voient s'échapper leur carrière et se réduire leurs revenus.

Alors, bravant les convenances des gens de sa condition⁴, Auguste s'intéresse à la Montagne Saint-Victor et fait construire à Lafarge (Le Teil) deux nouveaux fours de trois mètres de haut à côté de celui affermé, à cette époque, à Maître Jacques Pérouillet. Cette extension nécessite une réorganisation du travail et on a recours à un certain Lautier de Lyon, dont Edouard de Lafarge écrira : « *Ce bon M. Lautier était souvent dans les vignes du Seigneur et les comptes n'étaient pas toujours en règle, mon père tâchait d'y mettre un peu d'ordre, mais lui-même était peu comptable.* »

En 1833, Léon Pavin de Lafarge, l'aîné des fils, ancien élève de l'Ecole polytechnique⁵, demande à son père de prendre la direction de l'affaire et décide de construire trois nouveaux fours de cinq mètres de hauteur, capables de produire 3000 tonnes de chaux par an.

1833 est donc la date choisie pour commencer l'histoire. Le monde ne compte encore qu'un milliard d'habitants. Il s'ouvre lentement à la révolution industrielle⁷, c'est-à-dire au passage de l'économie statique, où la production se partage, à l'économie dynami-

que où elle se multiplie. Première nation de l'Occident, la France agricole ne dispose que de 600 machines à vapeur alors que l'Angleterre en possède déjà 15000. La Belgique vit la troisième année de sa fragile existence. La population du Canada dépasse à peine un million de personnes. Le Texas appartient au Mexique et Dallas n'est pas encore fondée. Trois des sept millions de Brésiliens sont esclaves. Le Japon, « shogunat » autoritaire, est fermé à l'Occident. On met six jours pour aller de Viviers à Paris, deux mois pour traverser l'Atlantique.

La chaux du Teil est renommée ; elle est hydraulique, c'est-à-dire qu'elle fait prise sous l'eau et a notamment servi pour la construction de ponts sur le Rhône au Moyen Age⁸. Mais la concurrence est importante : il y a six autres exploitations du même type dans la région. D'autre part, il arrive que, durant le transport, les crottes de chaux vive enflamment barque ou tombereau si bien que, pour leurs travaux de quelque importance, les maîtres d'œuvre préfèrent souvent acheter la pierre calcaire et la cuire sur le lieu même de son utilisation.

Cette dispersion de la production et cette concurrence rendent la gestion difficile et Léon, après six années d'efforts, décide de passer la main à son frère cadet, Edouard (23 ans), celui qui n'avait pas été officier du roi (voir fac-similé du bail à ferme de 1839 dans les pages illustrées).

Heureusement, la réputation de la chaux du Teil s'affirme auprès des puissants ingénieurs des Ponts et Chaussées qui la préconisent dans les ouvrages maritimes pour remplacer le ciment romain, mélange de chaux grasse et de cendres de pouzzolane⁹ (importées d'Italie). Autre point fort : le Rhône, quoique dangereux, « irrégulier jusqu'à l'extravagance » (Vauban), constitue depuis l'époque romaine, et même avant, la grande voie de communication entre l'économie du Nord et celle du Bassin méditerranéen. Sa seule présence appelait l'expansion de Lafarge¹⁰.

De cette époque date un changement dans le champ magnétique de la firme naissante, une modification dans son « écosystème ». Traditionnellement attirée par Lyon, « la plus belle ville de France » (Chateaubriand), la famille regarde désormais vers Marseille, le Sud et le grand large, un peu comme le tournesol cherche la lumière.

Le 2 avril 1843, Auguste et son épouse partagent leurs biens entre leurs enfants. Désormais, seules les branches aînée (Léon) et cadette (Edouard) seront intéressées à l'entreprise familiale (voir tableau généalogique)¹¹.

Cependant, la même année, Edouard, tout absorbé par les préparatifs de son mariage, cède l'exploitation des Carrières et Fours à chaux de Lafarge et du Teil à la société Gueyraud et Fils Cadet, de Marseille, qui avait prospéré en gérant un « bureau de remplace-

ment ». Ce bureau assurait une doublure aux fils de familles aisées, appelés par le sort au service militaire¹².

Félix Gueyraud, diplômé de la jeune Ecole centrale des Arts et Manufactures de Paris, plus intéressé par la science que par les affaires, se fixe à Viviers et se dépense sans compter pour la bonne marche de l'entreprise. Il provoque une mutation technique essentielle en installant à côté des fours une bluterie où l'on éteint la chaux vive ; celle-ci, devenue « fleur », est tamisée et mise en sacs de chanvre¹³.

Peu après éclate la révolution de 1848. Avec l'éphémère II^e République, la confusion règne dans le pays et les stocks calcaires s'accumulent dans les entrepôts. En même temps, le port de Lafarge est placé sous séquestre par le préfet de l'Ardèche en raison d'un conflit avec un gros entrepreneur, et c'est l'asphyxie de l'entreprise. Las, Félix met fin prématurément à son bail et Edouard, avec le concours fidèle de Léon et l'appui financier de la famille Rozan de Marseille, reprend le flambeau¹⁴.

Édouard pour la seconde fois (1849-1884)

Le calme reviendra avec le Second Empire. Lafarge Frères fait sa percée. Grâce au blutage, la pratique toujours aléatoire de la cuisson du calcaire sur chantier disparaît progressivement, et l'on reconcentre la production à Lafarge où les meules sont remplacées par des fours droits, adossés à la carrière. En 1853, la société inaugure l'ère des dividendes qui ne sera interrompue que pendant quatre années, de 1944 à 1947.

A ce stade, la société a accompli son ontogenèse et aurait pu connaître une longue vie d'entreprise de taille moyenne, à l'instar de sa voisine Vallette-Viallard¹⁵. La Providence et les hommes en décidèrent autrement, peut-être aussi Saint Benoît Labre, le « vagabond de Dieu », qui avait, au XVIII^e siècle, visité le château de Lafarge et apportait la prospérité aux maisons qui lui réservaient bon accueil.

Alors que les grands travaux du règne de Napoléon III multiplient les débouchés, Edouard parcourt sans relâche les ports de la Méditerranée ; il confie à la Maison Barban, de Marseille, son commerce avec le Moyen-Orient et installe dans les années 1860, à l'heure de la révolution des transports engendrée par la vapeur, des agences à Alger et à Tunis, dix ans avant d'ouvrir son bureau de Paris (1876)¹⁶. Ainsi, l'affaire devient-elle transméditerranéenne avant d'aborder le marché national, comme elle sera plus tard transatlantique sans avoir fait vibrer outre mesure sa fibre européenne.

En 1864, la société en nom collectif L. et E. Pavin de Lafarge dispose de 20 fours d'une capacité totale de 50 000 t/an quand elle

obtient le « contrat du siècle » : 110000 tonnes de chaux hydraulique, à livrer en barils de bois, destinées à la construction des jetées de Port-Saïd, au débouché du canal de Suez ! C'est l'envol, le passage de l'entreprise moyenne à la grande dimension.

Les jetées sont construites à Port-Saïd de 1865 à 1869 par la société des Frères Dussaud de Marseille qui coule 250000 m³ de blocs de béton, à l'aide de machines à vapeur¹⁸. Au Teil, cinq cents ouvriers s'activent à la carrière, aux fours et à l'usine où d'immenses fosses d'extinction précèdent 14 moulins et 30 blutoirs, mus par quatre machines à vapeur.

Ce succès commercial et industriel de Lafarge est certes dû à sa taille, à la qualité de ses produits, à sa réputation auprès des ingénieurs des Ponts et Chaussées et à ses relations marseillaises ; mais il doit beaucoup également à un homme, Charles Morellet¹⁹, allié aux Pavin de Lafarge par les Montéligier et ami de Ferdinand de Lesseps (1805-1894), le génial diplomate français auquel on doit le canal de Suez. Charles était administrateur de la Compagnie de Suez dont les bureaux, place Vendôme à Paris, seront du reste voisins du petit bureau de Lafarge (1876).

Mais Suez est pour Lafarge plus qu'un contrat exceptionnel. C'est le point de départ de la vocation industrielle et internationale du Groupe telle qu'elle est aujourd'hui définie dans ses principes d'action²⁰.

Ces années fastes sont également marquées par la découverte au Teil d'un coproduit, le ciment de grappier, obtenu en broyant les surcuits de la chaux accumulés le long du Rhône. On avait constaté que les grappiers, résidus du blutage de la chaux, se couvraient, après un certain temps, d'une abondante efflorescence que les gens du pays s'empressaient d'utiliser dans la construction de leurs habitations. On remarqua ensuite qu'en mélangeant cette poudre à la chaux on obtenait un liant qui n'avait rien à envier aux meilleurs ciments artificiels²¹. Cette invention, fruit du hasard et de l'observation, amorce l'entrée timide et singulière du chaufournier Lafarge dans l'industrie cimentière.

Après des débuts laborieux, cette industrie se développe rapidement à partir du ciment Portland, principalement dans le Boulonnais, l'Isère, les Bouches-du-Rhône et le Bassin parisien. Plus tard, l'utilisation du béton armé (ce précurseur des matériaux composites) pour les ouvrages soumis à des efforts de traction inaugurerà l'ère du ciment.

En 1870, à la chute du Second Empire, la victoire de la III^e République sur la Commune décapite pour vingt ans le mouvement ouvrier et rend confiance aux possédants et aux industriels. Avec les progrès de la technique, l'industrie s'organise et devient moins empirique.

Lafarge fait pour la première fois appel à un ingénieur, M. Maubert, « chargé des travaux neufs et de la qualité ». Il est placé en « staff », par rapport aux gestionnaires parmi lesquels M. Helly, responsable de l'usine à grappier et du moulin du Rhône (qui fournit une partie de la force motrice).

A cette époque, le rôle historique des ingénieurs s'est à peine modifié : il consiste encore à conseiller les princes pour les équipements militaires d'abord, dans leurs grands travaux ensuite. La majorité des ingénieurs sont dans les corps de l'Etat et les sciences appliquées pénètrent dans l'industrie par leur intermédiaire. Lafarge profite d'autant plus de leur apport qu'elle a su établir avec les officiers des Ponts et Chaussées une collaboration étroite.

Du ciment de grappier, la société passe aux enduits colorés, au moulage de carreaux mosaïques polychromes²² et à la préfabrication d'une gamme d'éléments de construction dont la réputation déborde le cadre régional, et atteint Paris, l'Espagne et l'Italie. Mais la firme prend bien garde de ne pas faire le métier de ses clients et se limite à leur apporter son assistance technique et de l'outillage. Seules exceptions à cette règle, l'installation d'ateliers de carreaux de ciment à Hussein Dey (Alger, 1880) et à Bab el-Khadra (Tunis, 1887), destinés à ouvrir le marché maghrébin des liants : ce sont les premiers investissements de la société hors métropole.

En sélectionnant les pierres calcaires pauvres en oxyde de fer, l'entreprise met au point la première le ciment blanc. Celui-ci sera utilisé jusqu'en Amérique, comme liant de façade et enduit, et pour la fabrication de pierres agglomérées²³.

En somme, le développement de Lafarge au XIX^e siècle s'appuie sur son dynamisme commercial et la technicité de ses produits, réunis dans le même effort de marketing²⁴. Alliant l'invention et le sens du risque calculé, Edouard apparaît comme un entrepreneur « schumpétérien²⁵ » au milieu d'une société de notables, épris de rentes viticoles et séricicoles, pour qui la révolution industrielle est bonne pour les autres, Anglais et Lotharingiens.

Mais l'envergure d'Edouard ne doit pas occulter les services rendus par Léon, resté fidèlement, jusqu'à sa mort en 1876, aux côtés de son frère cadet. « Simple et cordial, aimant parcourir les chantiers, s'arrêtant pour causer familièrement avec les ouvriers, il les amusait par ses saillies pleines d'humour et sa verve gauloise », dira de lui son neveu Joseph²⁶.

Depuis 1864, un troisième homme est venu renforcer l'équipe de direction : Raphaël, fils de Léon « qui, avant de rentrer de l'usine pour déjeuner au château, recevait sous un arbre (comme Saint-Louis) ceux qui voulaient lui faire doléance²⁷ ».

Avec beaucoup de modestie, Edouard explique son succès par le travail et la concorde familiale. Dans le livre de souvenirs qu'il

publie en 1890 à l'intention des siens, il lie intimement l'histoire du four à chaux et celle de sa famille.

Famille respectueuse de l'autorité de l'Église et du droit d'aînesse, les mariages s'y préparent avec soin, dans le respect de la vertu, de la soumission filiale et des préoccupations patrimoniales.

« M. de Verna, écrit-il, avait dix enfants : Louise était la seconde et quand ma mère fut au château de Chintré, près de Mâcon, avec Léon, pour faire la demande de mariage, elle trouva au milieu de l'immense salon M. de Verna, entouré de ses dix enfants, garçons et filles. Il dit à ma mère : "Madame, choisissez", et un léger mouvement que fit Louise lui fit connaître celle que Léon préférait [...] J'avais, dit-il plus loin, pour ma mère un tel amour mêlé d'un si grand respect que, vivante, je ne lui ai jamais embrassé que les mains. »

Le châtelain et sa famille considèrent l'usine comme leur bien, les ouvriers comme « leurs gens ». Il peut y avoir tension entre les générations, entre traditionalistes et novateurs, entre ceux qui gèrent et les autres, toujours inquiets pour leurs revenus, toujours à court de nouvelles. Il arrive que ces derniers aient dans l'usine leurs informateurs, inconscients ou volontaires.

A la table du château, on discute des affaires et les épouses prennent part à ces conversations car elles défendent aussi leur patrimoine et sont plus sensibles aux détresses humaines.

Témoin de leur influence, cette lettre savoureuse qu'écrivit en 1891 la veuve d'Edouard au curé de Viviers : elle le prie d'excuser son fils Joseph (alors président), dont « le cœur est bon mais le caractère faible », pour ne pas avoir livré aux œuvres paroissiales les 200 sacs de chaux promis et lui conseille de s'adresser dorénavant directement à elle pour ce genre de transaction.

L'école n'est pas obligatoire, aucune loi ne régleme le travail des femmes et des enfants, ni ne limite la durée du travail et les droits d'association et de grève²⁸ n'existent pas : l'ouvrier est impuissant et la pauvreté très répandue, surtout après les mauvaises récoltes ou pendant les périodes de crise qui, malgré la croissance, se reproduisent à intervalles de sept à douze ans. En passant de la condition agricole à celle de l'industrie, les paysans ont simplement changé de misère.

Chez Lafarge, la situation est meilleure que dans bien des fabriques urbaines où règne un capitalisme plus affairiste et plus anonyme. La moitié du millier d'ouvriers qu'occupent la carrière et les fours sont de petits propriétaires terriens qui, au temps des semailles, des moissons, des vendanges, obtiennent des congés. Beaucoup viennent des campagnes de la Drôme, passant sur un bac à traile de l'ancienne « rive de l'Empire à celle du Royaume ». Les autres habitent sous la protection patronale, soit la cité ouvrière à

partir de 1880, soit pour les célibataires et les saisonniers (les Piémontais) la cantine et le dortoir.

Les Lafarge ont créé des écoles, une caisse de secours, une caisse d'épargne et organisé un système de retraite. Ils ont construit une église au milieu de l'usine et un aumônier y est affecté. Les fours sont éteints le dimanche. L'atelier des sacs est réservé aux femmes marginalisées. Bref, la vie est organisée selon l'esprit du temps, dans le cadre d'un paternalisme aux racines féodales et théocratiques²⁹.

Ecoutez donc Edouard dans une conférence à Chartres, en 1878 : « Après avoir donné à l'ouvrier les avantages dont nous parlons, nous n'avons rien donné si nous ne donnons pas nous-mêmes, et plus la distance est grande entre le patron et l'ouvrier, plus cet ouvrier est pauvre, délaissé, couvert de haillons, je dirai même vicieux, plus l'amour de son patron le touche... »

Cette étonnante profession de foi permet de mesurer le chemin à parcourir, mais elle met aussi en évidence ce sens de la responsabilité vis-à-vis des hommes que l'on trouve encore aujourd'hui, « mutatis mutandis », dans le système de valeurs du Groupe.

En 1884, six ans avant sa mort, Edouard prépare dans le château « Sainte-Concorde », qu'il a fait construire à Viviers, une succession difficile. Pour ouvrir l'actionariat et rassurer les membres de la famille éloignés du pouvoir, il transforme la société en nom collectif en une commandite par actions, avec trois commandités, son fils Joseph (33 ans), ses neveux Raphaël (37 ans) et Auguste (30 ans), fils de Léon (du premier et du deuxième lit).

Mais Raphaël, qui, depuis le décès de son père, a continué à assister son oncle avec un dévouement touchant, meurt l'année suivante, et Joseph et Auguste restent seuls aux commandes de la Société J. et A. Pavin de Lafarge.

A l'aube de la deuxième révolution industrielle (1884-1914)

En 1884, l'Europe est en crise et les ventes de chaux et de ciment baissent. Alors, Edouard conseille à Joseph et à Auguste, l'un sensible aux jolies femmes, l'autre fêru de chasses au sanglier, de s'appuyer sur Paul Daher (30 ans)³⁰, grand commerçant ottoman, associé-gérant de la Maison Barban, qui s'est rapidement introduit, en partie grâce à sa femme Marie Goin³¹ dans la bonne société marseillaise.

D'origine syrienne, la famille Daher s'est réfugiée à Marseille vers 1830, lors des persécutions turques contre les chrétiens. En 1872, âgé de dix-huit ans, Paul est entré comme employé dans la petite affaire de transit maritime et terrestre, fondée en 1863 par Alphonse Barban. Il en devient l'associé en 1882. L'entreprise est prospère, elle

est notamment concessionnaire de la « Peninsular Oriental Line » qui relie l'Angleterre aux Indes par Gibraltar et Suez. Au décès d'Alphonse Barban, Paul en assure seul la gestion qu'il couplera à celle de la Société de Navigation à Vapeur Daher.

Comment cet émigré du Moyen-Orient, avec sa grande barbe de prophète, a-t-il conquis la confiance d'une famille patricienne de l'Ardèche ? C'est sans doute M. Granval, maître savonnier et président de la Raffinerie de Saint-Louis, oncle de Marie Goin, qui l'a pris en amitié et l'a aidé à se faire une place au soleil. L'association de Lafarge avec son représentant exclusif pour le Moyen-Orient est intime comme en témoignent son installation à Marseille dans les bureaux de la Maison Barban au 30, cours Pierre-Puget et la présence de l'agence Daher dans les bureaux de Lafarge à Paris.

En 1890, à la mort d'Edouard, Paul devient le troisième gérant de la Société J. et A. Pavin de Lafarge, tandis qu'Arène de Bournet succède à son beau-père à la présidence du conseil de surveillance.

Au fil des ans, le trio de gérants de Lafarge se répartit les tâches et le pouvoir. Joseph occupe la présidence pendant quarante-cinq ans ainsi que la mairie de Viviers ; il noue, par son mariage avec Brigitte de Sparre, des liens avec la société parisienne³². Auguste dirige l'usine pendant trente-sept ans, en bon Ardéchois économe, se rendant chaque jour à pied à son travail. Paul Daher gère les activités du Midi, il est l'exportateur et, comme dans *l'Illiade*, Nestor.

Au château Sainte-Concorde, la table de Mme Joseph de Lafarge est toujours ouverte aux parents et aux relations d'affaires, à son « directeur de conscience » aussi qui y dîne deux fois par semaine. Camille Chevrot, son maître d'hôtel (qui a été pendant cinquante ans au service de la famille puis de deux présidents dans les bureaux de Paris), se souvient de ce repas où, au moment de passer à table, on s'aperçoit qu'il y avait treize convives. Alors, on fait appel en catastrophe au chef comptable M. Briand, qui, décontenancé par tant d'honneurs, n'ose pas dire qu'il a déjà mangé !

Il est fréquent, dans les familles, de compter un personnage singulier, un tantinet encombrant. Généralement cadet, gâté dans sa jeunesse, non dépourvu de talents, il compense le rôle subordonné qu'on entend lui faire jouer par des attitudes d'indépendance, parfois provocatrices. Dans ses amitiés, il recherche les marginaux et fraternise avec le peuple, au grand scandale de « l'establishment ». Chez les Lafarge, Albert, le frère d'Auguste, répond parfaitement à ce signalement. Flanqué d'un majordome (souvent un séminariste) qui fait son rapport à la famille, il charge tous les matins son barbier de remplir, en cachette, l'imposant pommeau de sa canne, du viatique indispensable à son humeur joyeuse... Lorsque, en société, sa femme vieillissante, munie d'un inséparable cornet acoustique, lui demande de répéter quelque propos effronté, il s'exclame : « Je

disais, ma chère, que c'est le Sacré-Cœur qui a sauvé la France...» En pleine III^e République et en dépit du «ralliement» des royalistes en 1890, il jette des piécettes aux gamins de l'école pour qu'ils crient «vive le roi»!

Les Pavin de Lafarge sont des légitimistes persévérants : Edouard a été le représentant pour l'Ardèche du comte de Chambord, l'héritier du trône et, à la mort de celui-ci en 1883, on a fermé les usines en signe de deuil.

Au fur et à mesure que grandissent la carrière et les fours de Lafarge et du Teil, une hiérarchie pyramidale se constitue et une demi-douzaine d'ingénieurs, conduits par M. Jay, soutiennent le pouvoir des gérants. Au nouvel an, ils vont, l'un après l'autre, accompagnés de leur épouse et vêtus de leurs plus beaux atours, présenter leurs vœux aux quatre branches de la famille (Joseph, Auguste, Albert et les descendants de Raphaël). En dehors de cette démarche protocolaire, ils vivent en cercle fermé dans de grandes maisons que l'ennui seul trouve confortables.

Entre eux et les ouvriers, il y a la maîtrise. On ne dira jamais assez son rôle déterminant dans le phénomène d'industrialisation. Elle est formée d'hommes de talent qui, à force d'observations et d'expériences accumulées, devinent le mécanisme des choses, d'hommes de caractère qui encouragent (parfois trop brutalement) les efforts des ouvriers, d'hommes de dévouement viscéralement attachés à la réussite de l'entreprise.

Un jour, ne précisons pas la date, lors d'un grand tir à la carrière de Lafarge, le chef mineur Mahalon Berne demande en vain à l'ingénieur de ne plus ajouter d'explosifs, de crainte de provoquer des dommages à la cité... le tir éclate et les toits des maisons s'envolent !

Avec la loi Waldeck-Rousseau de 1884 qui abolit définitivement le décret Le Chapelier interdisant les associations, on assiste à l'essor des syndicats ouvriers et à la validation des ententes patronales. Du côté des travailleurs, les groupements se multiplient et se fédèrent. La Confédération Générale du Travail (CGT) est fondée en 1895. Bien que, chez Lafarge, le premier conflit connu remonte à 1850, l'éveil du syndicalisme ne se manifesterait en vraie grandeur qu'en 1912, avec une grève importante à laquelle la direction résiste. C'est le début du «paternalisme de combat». Devant la pression grandissante des syndicats et les interventions répétées des pouvoirs publics dans la vie socio-économique, le pouvoir patronal s'organise lui aussi. La Chambre nationale des Fabricants de Ciment Portland est fondée en 1891 et Lafarge joue un rôle actif à la Chambre des Chaux et Ciments du Sud-Est³³.

La concentration verticale a toujours existé et a permis aux entreprises d'assurer en amont le contrôle de leurs matières premières ou en aval la valorisation de leurs produits ; les capitaines d'affaires

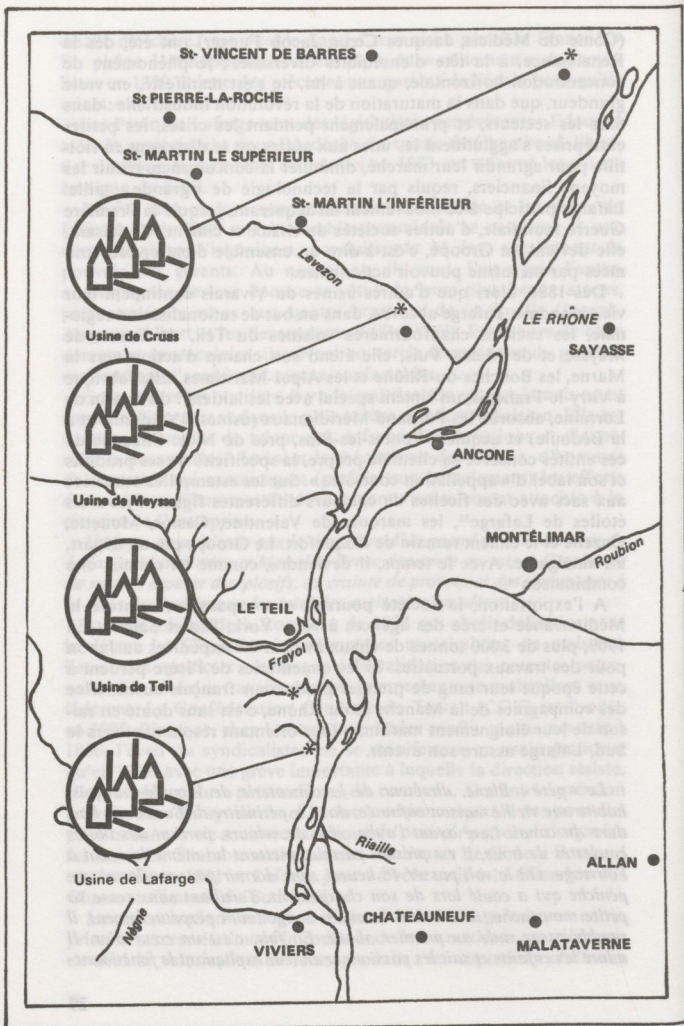
(Côme de Médicis, Jacques Cœur, Jacob Fugger) ont été, dès la Renaissance, à la tête d'ensembles diversifiés ; le phénomène de concentration horizontale, quant à lui, ne s'est manifesté, en vraie grandeur, que dans la maturation de la révolution industrielle : dans tous les secteurs, et principalement pendant les crises, les petites entreprises s'agglutinent les unes aux autres ou se disposent en flottille pour agrandir leur marché, diminuer la concurrence, réunir les moyens financiers, requis par la technologie de « grande » taille. Lafarge participe à ce mouvement en acquérant, jusqu'à la Première Guerre mondiale, d'autres sociétés de chaux et ciment. Ce faisant, elle devient un Groupe, c'est-à-dire un ensemble d'entreprises animées par un même pouvoir actionnaire.

Dès 1886, alors que d'autres usines du Vivarais continuent leur vie autonome, Lafarge absorbe, dans un but de rationalisation régionale, les sociétés chauxfournières voisines du Teil, de Cruas, de Meysses et de Mélas. Puis, elle étend son champ d'action vers la Marne, les Bouches-du-Rhône et les Alpes-Maritimes. Elle fabrique à Vitry-le-François, un ciment spécial avec les laitiers³⁴ du Bassin de Lorraine, absorbe les Portland Méridionaux (usines à Valdonne et à la Bédoule) et acquiert Contes-les-Pins, près de Nice. Chacune de ces entités conserve sa clientèle propre, la spécificité de ses produits et son label d'« appellation contrôlée ». Sur les estampilles attachées aux sacs avec des ficelles de couleurs différentes figurent les trois étoiles de Lafarge³⁵, les marques de Valentine, Castor, Mouette, Gazelle et le ciment romain de Roquefort. Le Groupe est, au départ, un amalgame. Avec le temps, il deviendra, comme en chimie, une combinaison³⁶.

A l'exportation, la société poursuit son expansion, ceinture la Méditerranée et crée des agences à New York, Rio et Saïgon. En 1909, plus de 3 000 tonnes de chaux avaient été expédiées au Japon pour des travaux portuaires. Si les cimenteries de l'Isère perdent à cette époque leur rang de premier producteur français au bénéfice des compagnies de la Manche et du Rhône, c'est sans doute en raison de leur éloignement maritime. En s'orientant résolument vers le Sud, Lafarge assure son avenir.

Le « père » Blanc, directeur de la cimenterie de Vitry-le-François, habite une vieille maison enfumée, dans le périmètre de l'usine, en bordure du canal. Levé avant l'aube, vêtu de velours, portant des bottes couvertes de boue, il est présent partout, mettant lui-même la main à l'ouvrage. On le voit passer 48 heures sans dormir pour renflouer une péniche qui a coulé lors de son chargement. Tortillant sans cesse sa petite moustache, sa canne à la main, bougonnant perpétuellement, il semble assez rude au premier abord. En fait, c'est un cœur d'or. Il adore les enfants et sait les passionner en leur expliquant le fonctionne-

LES ORIGINES



ment de l'usine. Quand vint l'heure de l'électrification, il choisit le courant continu car là s'arrête ce qu'il a appris à l'école!

La découverte de l'électricité a pourtant de grandes conséquences sur la marche des entreprises : les gestionnaires, dont le bagage scientifique est limité aux quelques connaissances acquises sur le tas et dans les établissements spécialisés de dessin industriel, de mécanique et de stabilité des constructions, sont progressivement débordés. Les ingénieurs s'imposent et marquent le développement économique du sceaun de leur tradition militaire, de leur formation mathématique et de leur système de valeurs, bien résumé dans la devise de l'Ecole polytechnique : « pour la Patrie, la Science et la Gloire ».

Alliance de la Science et de la Technique, la deuxième révolution industrielle, celle de l'électricité, du pétrole, de l'automobile et de la chimie appliquée donne à l'économie une autre dimension. Mais elle n'entraîne pas d'amélioration immédiate des conditions de travail qui restent pénibles et dangereuses. Et tenace sera l'image à l'usine de Lafarge d'hommes à demi nus qui recueillent la chaux brûlante des fours dans une atmosphère obscure par la poussière et la fumée. « Sommes-nous en Egypte, au temps des Pharaons ? » se demande le chroniqueur Charles Albin Mazon³⁷. Pour noyer les poussières³⁸ et leurs peines, les ouvriers s'adonnent à la boisson. Et cela préoccupe la direction au point d'envoyer en 1897 une mission dans le Tournais afin de comparer la consommation d'alcool et la moralité des cafés chez Lafarge et dans les cimenteries belges³⁹.

Les accidents graves ou mortels sont nombreux, causés notamment par les courroies de transmission motrice qui tournent dans les ateliers d'extinction et de broyage ou par les pierres qui tombent sur les casseurs. Si les carriers « déplacent les montagnes » et « se racontent en creux l'histoire des villes », leur métier à cette époque est dur et dangereux. A la carrière de Lafarge chauffée par le soleil, le front, abattu en grande masse à la poudre noire, présente quelque 100 mètres de hauteur. De forts chevaux tirent les wagonnets jusqu'au-dessus des fours dans lesquels il leur arrive de faire la culbute.

■ Cependant, en marge du travail et quelles qu'en soient les contraintes, il reste du temps pour les loisirs (les jours de fête ont toujours été nombreux dans le passé). En 1901, est créée la « Société Libre des Joueurs de Boules », qui a pour objet « d'encourager et de développer dans toutes les localités où habitent les ouvriers ou employés de la société J. et A. Pavin de Lafarge un sport moral, hygiénique et loyal ».

■ Depuis 1887 existe au Teil un Laboratoire Central destiné à améliorer les produits et les procédés de fabrication⁴⁰. Henry Le Châtelier, le grand savant, membre de l'Institut, lui apporte son concours

pendant une quarantaine d'années, entraînant les ingénieurs et les chimistes à la démarche scientifique⁴¹. C'est, jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, la grande période du « Labo » de Lafarge, consulté par les professionnels et les chercheurs de France et d'ailleurs.

En 1908, son directeur, le polytechnicien Jules Bied, dépose un brevet pour la fabrication du ciment fondu, obtenu par la fusion, dans un four « waterjacket », de calcaire et de bauxite. Ce liant alumineux acquiert progressivement une grande réputation grâce à son durcissement rapide, grâce à sa résistance aux hautes températures et à la corrosion des eaux salines. Le Groupe dispose ainsi après le ciment de grappier et le ciment blanc d'un nouveau « verrou technologique. »

C'est le temps où l'usine de Lafarge amorce la restructuration fondamentale de ses installations et construit autour de ses 65 fours à chaux, un ensemble d'un seul tenant, « l'usine de la concentration ». Dix fours à gaz permettent d'obtenir, grâce à la régularité de la cuisson, des liants de haut de gamme. Sur un emplacement séparé, on implante, en 1911, dix ans après les Ciments Français⁴², un premier four rotatif, un Polysius de 47 m de long, pour la production de ciment par un procédé original de double cuisson : la première produit de la chaux en fours droits ; la seconde, par adjonction de grappier, un excellent ciment appelé le Portland Lafarge. « C'est presque un scandale de voir sortir de cet éléphant (le four rotatif) ce chétif filet de *clinker* », s'exclame avec condescendance un dirigeant de l'époque.

A la sortie du four, c'est le *clinker* finement broyé, associé à du gypse et éventuellement d'autres ajouts pour en diminuer le prix, sans altérer la qualité, qui constitue le ciment.

Cependant, après la meule et le four droit, le four rotatif va donner à la technique cimentière son véritable visage. Inventé en 1885 par F. Ransome en Angleterre, il a été mis au point à la fin du siècle aux Etats-Unis par Harry et Seamen. Il a fait la fortune des cimentiers américains qui, en quelques années, ont décuplé leur production. En Europe, les premiers fours rotatifs sont apparus en 1898, construits simultanément par la firme allemande Polysius et la société danoise F. L. Smidth.

Pendant ce temps, dans le vieil Alger colonial, le directeur de l'agence de Lafarge, M. Gillibert, portant en hiver jaquette et haute-forme, et, en été, costume de coutil blanc et chapeau « panama », se rend tous les jours à son bureau à une heure confortable. Sur le passage de sa calèche, la population s'incline avec déférence ; l'approche du tintement de sa carriole réveille en sursaut les employés assoupis (d'après Jean Siméon⁴³).

A la veille de la guerre, Lafarge est sans doute, avec 800 000 t/an,

le plus grand chauffournier mondial. L'entreprise est prospère, mais la qualité même de sa chaux lui a fait prendre du retard dans la production du ciment Portland. Ainsi, dans la gestion des affaires, il ne suffit pas de connaître ses faiblesses, il faut aussi se méfier de l'apparente sécurité procurée par ses points forts.

Depuis trente ans que le triumvirat formé par Joseph, Auguste et Paul Daher est au pouvoir, Lafarge, quintuplant sa production, est devenue un Groupe. Elle a profité de l'expansion économique, spécialement pendant les « golden ten » (1903-1913), a surmonté trois crises conjoncturelles (1884, 1893 et 1910) et a su exploiter l'intérêt des Etats-Unis, du Canada, du Japon et des Colonies pour les liants européens. Quant au prix, il est de 35 F à la tonne, près du double de celui du charbon (le rapport est aujourd'hui inférieur à un). C'est, de ce point de vue, la « Belle Epoque » !

Dans la grande tourmente (1914-1918)

A l'aube de la plus grande tourmente qui l'ait jamais déchiré, où en est le monde ?

En moins d'un siècle, le commerce extérieur s'est multiplié par trente et les premières sociétés multinationales ont fait leur apparition (Corn Product, Singer, Nestlé, Solvay). La planète ne compte encore qu'un 1 milliard 650 millions d'habitants mais les tensions politiques et sociales externes et internes se sont dangereusement aggravées.

Au capitalisme industriel et bourgeois, fait de petites et moyennes entreprises, inventives et marchandes, cherchant leur voie dans la liberté économique sans trop se soucier du sort populaire, a succédé un autre capitalisme, celui des industriels et des financiers, des amalgames de sociétés anonymes, nouant entre elles des accords pour résister aux à-coups de la conjoncture et aux revendications d'une classe ouvrière de plus en plus consciente de sa force et de ses droits. En 1890 déjà, 80 000 manifestants avaient défilé dans les rues de Bruxelles réclamant le suffrage universel⁴⁴.

Le 3 août 1914, c'est la guerre.

Les armées de Guillaume II envahissent la Belgique et marchent sur Paris. Stoppées en septembre à la bataille de la Marne, elles courent à la mer et s'enlisent, deux mois plus tard, devant l'Yser. Alors, ce sont les quatre années horribles dans les tranchées et dans les forts jusqu'à l'Armistice... et la chute des Empires.

Chez Lafarge, les usines sont loin des batailles, à l'exception de celle de Vitry-le-François, occupée quelques jours par l'armée allemande. La société, privée du concours de ses nombreux appelés⁴⁵, végète dans une nation qui, malgré la perte de ses ressources

23. Des « managers » de l'époque se souviennent qu'ils touchaient un « double check » provenant de chacune des deux sociétés.

24. Toutes les sociétés Cowham étaient enregistrées au Delaware, dont les lois sont favorables aux sociétés commerciales.

25. Mary Senior Fearey (fille de John L. Senior et petite-fille de W.F. Cowham) et son mari Morton vivent à New York City et sont très intéressés par l'histoire de General Portland. Morton Fearey sera administrateur de General Portland pendant 34 ans. Il est actuellement le partenaire retraité d'une firme d'avocats de New York City.

26. 111, West Monroe Street — Chicago 3 (Illinois).

27. Le Cement Institute regroupe la majorité des cimentiers américains. Il est, par rapport à la Portland Cement Association, l'organisme de statistiques.

28. Les deux aspects de la législation antitrust américaine se retrouvent dans les articles 85 et 86 du Traité de Rome (au demeurant inspiré par les Etats-Unis). L'administration concernée de la CEE les applique toutefois avec compréhension, consciente notamment de la nécessité pour le Marché Commun de disposer de producteurs de grande taille.

29. Cette production est un peu inférieure à celle de Canada Cement.

30. Martin Marietta (Maryland) est un des grands groupes cimentiers des Etats-Unis, sa production, en 1980, sera de 4,2 millions de tonnes.

31. « A conglomerate merger is a vehicle for growth by acquisition which is more highly regarded in the market place than cement stocks are at the present time. »

32. National Gypsum avait acquis en 1956, comme nous le verrons dans la Cinquième Partie, Huron Cement avec son usine géante d'Alpena (Michigan).

33. ITT, Gulf and Western, Ling Temco, Litton Industries, Textron, etc.

34. Multiple est le « price/earning ratio » ou le rapport entre la valeur boursière et le bénéfice net.

35. On enregistre aux Etats-Unis, en 1964, 61 acquisitions d'entreprises dont les actifs nets dépassent 10 millions de dollars, 93 en 1965, 101 en 1966, 166 en 1967, 176 en 1968.

36. « The management organization was broadened by the creation of several new positions with new areas of responsibility and a number of aggressive and highly experienced executives. »

37. On se rappellera que Ciments Lafarge en France (UOCL) adoptera la même structure décentralisée en 1972 (directeurs délégués de régions).

38. — « Placing new people in management jobs »

— « Deleaging increased decision-making authority to divisional management. »

— « Adopting formal planning procedures. »

— « Instituting an incentive compensation plan for key members of division management. »

39. L.G. Munin, né à Chicago en 1933, « bachelor of science » de De Paul University et « certified public accountant », se joignit, comme nous l'avons vu, à General Portland, en 1966, comme « controller ». Il sera dans la suite de l'histoire le champion de la permanence.

40. Le nombre de titres passe de 5 233 967 à 6 253 367 et, parmi les 12 000 actionnaires, les Mangurian détiennent 12% du capital.

41. A la même époque, sous le règne du « président » Jack Kringle, Lone Star Cement deviendra Lone Star Industries, se diversifiant dans le bricolage, la distribution de bois, la fabrication de tapis.

42. Lone Star fera de même en 1975, sous la présidence de James Stewart, successeur de Jack Kringle.

43. Berkeley D. Johnson avait été avant sa retraite en Floride un des dirigeants de United States Trust Co à New York. Entré au Conseil de General Portland en 1965, il fut sans doute avec James W. Aston l'artisan de la nomination de James Wade en 1966. Comme Aston, il siégera en qualité d'administrateur pendant plus de quinze ans.

44. A la Rust Engineering, partenaire de Coppée dans Coppée Rust, il y eut entre 1965 et 1972 cinq « presidents » successifs !

45. Philippe de Woot, Xavier Desclée de Maredsous, *Le Management stratégique des groupes industriels*, 1984, Economica, Paris.

46. La situation européenne, celle des « Golden sixties », fut en fait décalée par

rapport à l'Amérique et les multinationales américaines le savaient bien qui, dans les années 1960, investirent massivement en Angleterre et dans les pays de la CEE.

47. Medusa Cement Corporation, de Cleveland (Ohio) produisait à l'époque 2 millions de tonnes dans six usines.

48. Aller chercher des patrons chez les autres cimentiers est une habitude peu fréquente en Europe.

49. L'action en justice se terminera par un non-lieu en 1984, elle aura coûté à la société, en frais de défense, 5 millions de dollars.

50. Barney Jones, « office service manager » de General Portland, est un peu la « mémoire » de la société. C'est un descendant de Sarah Horton qui arriva à Dallas en 1851 avec son mari Alexandre Cockrell dans l'« ox wagon » (charrette tirée par des bœufs) des pionniers — vingt et un ans plus tard, la famille céda les terrains qui permirent au chemin de fer d'accéder à la ville.

51. Fred est né à Milwaukee (Wisconsin), il est « mechanical engineer » de la Marquette University (Wisconsin), a rejoint General Portland en 1970, avec un « background » cimentier de 13 ans.

52. Il les reçoit le dimanche dans la loge de la société au stade de football.

53. General Portland quitta la Portland Cement Association (PCA) en 1975.

54. « Cash merger » : technique américaine particulière, et au demeurant avantageuse, d'offre publique qui permet de fusionner deux sociétés en payant en espèces les actionnaires de la société absorbée.

55. Sam Kinney était associé à la négociation en sa qualité de seul administrateur américain de CCL. Coïncidence de l'histoire, il avait, en 1964, en tant que vice-président de l'Union Camp Paper, négocié, avec l'appui de Sherman and Sterling, l'entrée de son groupe dans Lafarge Emballage. Il fut membre du Conseil Consultatif International de Lafarge Coppée jusqu'à sa mort (1986).

56. Jean-Pierre Bouère : docteur en droit, lauréat de la faculté de droit d'Alger, est entré à la Société Nord-Africaine des Ciments Lafarge en 1951. Muté dix ans plus tard à la Sacna, il entra en 1967 à la direction financière de Paris. Il est actuellement le secrétaire du Conseil de Lafarge Coppée et la conscience juridique du Groupe.

NOTES DE LA QUATRIÈME PARTIE 181

1. Biographie nationale, quarante-quatrième et dernier tome, fascicule I. Etablissements Emile Bruylant — Bruxelles 1985 (*Evence I, II, III*, par Léon Dubois).

2. Le Hainaut : province belge, se compose de trois régions assez différenciées : à l'ouest, le Borinage (Mons), à l'est, le « Pays noir » (Charleroi), entre les deux, le Centre (La Louvière).

3. Henri Michot, *Généalogie de la famille Coppée*. Presse Haine-Saint-Pierre, 1984 (Cercle d'histoire et de Folklore — Henri Guillemin — La Louvière).

4. Travaux du fond : expression de mineur pour distinguer les travaux souterrains des installations de surface.

5. La Société Générale de Belgique est l'institution bancaire créée en 1822 par Guillaume I^{er} des Pays-Bas pour assurer le développement industriel des provinces belges. Avec les années, la « Grande Dame de la rue Royale » deviendra la première puissance économique de la Belgique et du Congo belge.

6. James de Rothschild était le président de la Compagnie des Chemins de Fer du Nord.

7. Baume : nœud ferroviaire jouxtant Haine-Saint-Pierre et Haine-Saint-Paul.

8. Plusieurs membres de la famille travaillaient à la cokerie familiale dont le frère aîné d'Evence I, Jules Wenceslas, et plusieurs des nombreux fils de celui-ci.

9. Les premiers « fours belges » furent ceux de L. Smet (1848), Martial Fromont (1852) et Jules Dulait (1852).

10. *Geschichte der Kokereitechnik*, Dr. Ing. Franz Michael Röss, Verlag Gluckauf HmbH, Essen, 1957.

11. Son fils Louis Wilputte, formé chez Coppée, émigra en Colombie britannique et devint un des grands constructeurs de fours à coke d'Amérique du Nord.

12. Evence II naquit à Haine-Saint-Paul le 16 juin 1851.