

## *Introduction*

Cet ouvrage ne relate pas l'histoire d'une entreprise, les établissements Schneider et Cie<sup>1</sup>. Son objectif est à la fois plus modeste et plus ambitieux. Plus modeste, car il s'agit d'étudier la politique minière de l'entreprise, de comprendre ce qui l'amène à faire l'acquisition d'exploitations minières, de charbons comme de minerais de fer. Plus ambitieux, car derrière cet aspect de la stratégie de l'entreprise interviennent certaines notions essentielles pour comprendre les spécificités de la grande industrie sidérurgique française, notamment celle du Centre.

Au préalable, une comparaison avec les autres grands pays industriels peut s'avérer enrichissante. La sidérurgie présente la particularité de consommer une quantité très importante de ressources minérales, qu'il s'agisse de minerais, de fondants ou de combustibles. Face à cette évidence, les établissements sidérurgiques britanniques, allemands et français réagissent diversement.

En raison de l'abondance du combustible minéral et de la législation minière, les établissements sidérurgiques britanniques rencontrent de nombreux interlocuteurs au sein de l'industrie extractive. Malgré quelques périodes de tensions, à la suite de mouvements de grèves ou au début des années 1870, la concurrence entre les exploitations minières ne rend pas nécessaire l'acquisition de houillères par des entreprises sidérurgiques. En Allemagne, la logique est différente. Le charbon est, là encore, abondant, mais le degré élevé de concentration est une des caractéristiques de l'industrie allemande de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, avec des groupes très

---

1. Cet ouvrage s'appuie sur la thèse suivante : J.-Ph. PASSAQUI, *Intégration vers l'amont, politique d'approvisionnements en matières premières et combustibles fossiles solides, au sein des établissements Schneider et Cie, du Creusot, de 1836 à 1946*, Thèse de doctorat d'histoire sous la direction de Serge Wolikow, Université de Bourgogne, 2001, 848 p. qui a reçu le Prix spécial d'histoire François Bourdon en 2002.

importants, associant houillères et usines sidérurgiques. L'exemple le plus caractéristique reste celui de la Gelsenkirchener Bergwerks Aktien Gesellschaft, une entreprise minière qui a étendu son champ d'activité à la sidérurgie, afin de mieux valoriser ses charbons.

En France, une politique industrielle identique existe. Elle est le fait, au cours des années 1850, des entreprises qui exploitent les houillères de Commentry, dans l'Allier, et les usines de Fourchambault, dans la Nièvre. En définitive, les intérêts de la mine de charbon deviennent prépondérants. L'exemple reste rare. Dans le Centre de la France, des exploitations comme les houillères de Blanzay ou celles d'Épinac, en Saône-et-Loire, cherchent bien à se diversifier dans la sidérurgie, mais elles y renoncent dès le début des années 1860, quand la rentabilité des exploitations charbonnières s'améliore. La croissance de la production charbonnière française s'avère insuffisante par rapport à la demande, ce qui se traduit par une augmentation sensible des prix des combustibles. Il devint plus sage de se contenter de vendre son charbon. Confrontées à cette situation, les entreprises sidérurgiques du bassin stéphanois et de Bourgogne adoptent des pratiques qui, sans être identiques, n'en présentent pas moins des ressemblances. Châtillon-Commentry se porte acquéreur de plusieurs petites exploitations de charbon dans l'Allier. Appliquant une politique plus souple, Pétin-Gaudet acquiert une exploitation charbonnière dans le bassin stéphanois, avant de s'en défaire promptement, dès lors que les cours des combustibles diminuent.

Qu'en est-il, à la même époque, du principal établissement sidérurgique de France, les usines du Creusot ? En fait, elles possèdent d'indéniables atouts naturels. Le site est implanté sur une houillère et dispose à proximité d'importantes ressources de minerais de fer phosphoreux. Cela demeure, malgré tout, insuffisant pour satisfaire une consommation annuelle de plus de 500 000 tonnes de houilles et 400 000 tonnes de minerais. L'entreprise doit acquérir de nouvelles exploitations, en Bourgogne mais aussi, grâce à l'amélioration des moyens de transport, en Franche-Comté, dans le bassin stéphanois et dans les Alpes. Pour se prémunir contre les fluctuations des cours, elle entre dans un processus de concentration verticale. Dans ces conditions, elle se dote d'une politique minière ambitieuse et se lance dans la voie de l'intégration.

Ce terme n'existe pas encore quand l'entreprise en fait une marque distinctive d'organisation. Ce n'est qu'au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles qu'il est l'objet de premières études exhaustives dans les publications d'économie industrielle. Comment définir cette notion ? Elle implique, de la part d'un entrepreneur, de se substituer à ses fournisseurs et de produire lui-même ce qu'il obtenait auparavant par le recours au marché. Les industriels, les maîtres de forges notamment, ont adopté cette méthode d'organisation bien avant qu'une approche théorique ne soit formulée, mais

souvent de manière incomplète. Dans les faits, ce processus de fabrication ne s'est développé que lentement car il nécessite d'importants capitaux, dans un XIX<sup>e</sup> siècle où ils sont encore rares. Au moment de déterminer l'origine du phénomène, les économistes focalisent leur attention sur les établissements pionniers. En France, ils perçoivent rapidement l'intérêt de l'usine du Creusot. Mais ces premiers travaux n'ont pas saisi toute la complexité du cas creusotin<sup>2</sup>. C'est sans distinction qu'ils l'ont relié au mouvement général qui leur était contemporain, essentiellement basé sur des questions de localisation par rapport aux matières premières et de réduction de la consommation de combustibles. Leurs conclusions ne reposent encore que sur quelques évidences, comme la possibilité de profiter des économies d'énergie, pour réduire l'hégémonie charbonnière. Les maîtres de forges ont effectivement appris à ne pas dissocier les hauts fourneaux des aciéries, afin d'éviter d'avoir à réchauffer les fontes. Il était logique de concentrer, dans un même lieu, la fabrication du coke, de la fonte, de l'acier et même le laminage.

Face à ce constat, l'usine du Creusot fait apparaître une complexité accrue qui émane de ses origines. L'élément déterminant réside dans les particularités de son environnement minéralogique. Découvert puis mis en valeur dès 1781-82, le site n'a connu, pendant près de 50 ans, que de brefs moments de prospérité. Pourquoi les concepteurs de la première usine productrice de fonte au coke l'avaient-ils implantée sur un site aussi mal adapté alors que dans des lieux proches, comme Blanzay, Épinac voire Montchanin, le charbon affleurait ? D'où vient la réussite des deux premiers gérants, les fameux frères Schneider, Adolphe, l'aîné, et Eugène, le cadet, fondateurs d'une des plus grandes dynasties industrielles françaises qui, en 1836, ont pris la direction de l'usine ?

Quelque temps après avoir repris l'usine du Creusot, ils adoptent, sans doute sans la connaître, la maxime de Benjamin Franklin : « *If you want something done right, do it yourself*<sup>3</sup>. »

Mais entre cette remarque de bon sens et une justification théorique cohérente, les premières générations d'entrepreneurs creusotins n'ont disposé, pour tout soutien, que de leur propre expérience, de leur pragmatisme face à des situations originales auxquelles rien ne pouvait les avoir préparés. Dans la pratique, les gérants de l'entreprise ont rapidement compris tout l'intérêt de l'intégration qui peut être orientée selon deux axes. Vers l'amont, une entreprise produit ce qu'elle achetait auprès de fournis-

2. E. THÉRY, « La métallurgie française et l'entente internationale des aciéries », *Revue économique internationale*, 1904, p. 768. Par la suite, Vignes renouvelle le sujet en s'appuyant sur le bassin de Briey. M. VIGNES, « Le bassin de Briey et la politique de ses entreprises sidérurgiques ou minières », *Revue d'économie politique*, tome 26, p. 669-718, 1912, tome 27, p. 1-40, p. 304-336, p. 578-600 et p. 681-718.

3. J.-M. CHEVALIER (dir.), *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises*, Paris, Montchrestien, 2000, (2<sup>e</sup> édition), p. 174.

seurs. Vers l'aval, elle se charge de transformer ses produits, de créer de la valeur ajoutée, voire de commercialiser sa production.

Pour Adolphe et Eugène Schneider, l'intérêt immédiat du contrôle et de la mise en valeur des ressources minières locales est évident. Confrontés à des exploitants miniers souvent peu soucieux du degré de satisfaction de leur client, ils doivent devenir davantage que des maîtres de forges, en développant leur présence dans l'industrie extractive.

Pendant, bien qu'ils soient d'importants exploitants miniers, les établissements Schneider et Cie se singularisent surtout par une organisation très complexe de l'activité industrielle. Dans leur cas, la distinction entre l'amont et l'aval n'est pas véritablement pertinente. Face à leurs principaux partenaires commerciaux, ils sont tout à la fois clients et fournisseurs. La dépendance très forte entre les différents services constitue aussi une de leurs caractéristiques. Depuis son origine, l'usine du Creusot, située en Saône-et-Loire, sur les contreforts du Morvan, assoit son approvisionnement en charbon sur sa propre houillère, à partir d'un de ces petits gisements charbonniers, si communs sur le pourtour du Massif central. Mais elle trouve aussi, sur place ou à proximité, de quoi s'alimenter en minerais de fer, en fondants calcaires ou siliceux, en fluorine et en manganèse. Elle s'appuie sur ses propres exploitations, locales tout d'abord puis plus lointaines. Il s'agit d'une forme évidente d'intégration vers l'amont, doublée, dans un premier temps, d'une intégration sur place. Mais cette présence simultanée des combustibles, des matières premières et des matériaux de construction n'implique pas la transformation de l'usine en un ensemble aussi intégré. Une telle stratégie s'impose pourtant quand les exploitations minières de l'entreprise tendent à devenir un débouché naturel pour les ateliers, placés en situation favorable pour démontrer leur maîtrise technique, la qualité des installations minières formant la meilleure des publicités en vue d'écouler machines d'extraction et chevalements. En effet, dans le même temps, l'entreprise est capable de produire la quasi-totalité des équipements d'une mine, afin d'assurer extraction et transport avec davantage de célérité que par le biais du marché. Elle possède aussi un service d'architecture et une régie du Domaine, chargés de tracer les plans des installations minières, des cités ouvrières et plus généralement de l'ensemble des équipements indispensables à la vie sociale. Elle est en mesure d'instaurer un système de transport qui s'appuie sur ses propres forces, avec ses ports, ses embranchements, ses chemins de fer industriels. En ce sens, les établissements Schneider adoptent avec trente ans d'avance sur ce qu'a pu déceler A. Chandler à partir des groupes sidérurgiques américains, une organisation complexe nécessitant une parfaite coordination des activités. Les convois de l'entreprise empruntent aussi les voies des compagnies ferroviaires. Celles-ci figurent parmi ses principaux clients, comme le sont aussi les compagnies minières vers lesquelles l'usine du Creusot se tourne pour compléter les approvisionnements

provenant de ses propres exploitations. Par conséquent, l'organisation des échanges devient plus élaborée afin de faciliter la fabrication. Cela implique de modifier la structure de l'entreprise, en créant les organisations nécessaires à une parfaite efficacité dans la collecte et l'attribution des ressources minérales, d'où la création d'un département spécifique qui prend le nom, au sein des établissements Schneider et Cie, de Domaine minier.

Le contexte industriel de la reprise de l'usine du Creusot, en 1836, explique cette orientation. Dans une France dont l'industrialisation n'en est qu'à ses prémices, avec un réseau de transport au maillage encore très distendu, l'environnement local doit absorber la plus grande partie de la production, ce qui implique une diversité très importante de l'offre de produits sidérurgiques, et, par contrecoup, des matières premières consommées. Au cours des premières années d'existence de la société Schneider frères et Cie, ce sont les ateliers mécaniques qui concentrent l'attention des deux gérants. Ils entendent s'appuyer sur des relations stables auprès de quelques fournisseurs. Ils pensent ainsi pouvoir se prémunir contre d'éventuelles pénuries de matières premières et de combustibles. Cependant, producteur de fontes, propriétaire de terrains renfermant des minerais, compagnie houillère, chacun des fournisseurs, à un moment donné entre 1841 et 1872, a mis en péril la production sidérurgique du Creusot. La nécessité de produire soi-même est donc particulièrement précoce au Creusot. La politique d'intégration menée par l'entreprise se fait le plus souvent sous la pression d'enjeux qui, pour des motifs divers, mettent en danger le développement de l'entreprise. L'intégration s'apparente à une réaction face à ce qui apparaît comme une agression.

Pour comprendre plus précisément le processus qui a conduit à la création du Domaine minier Schneider, puis à faire de celui-ci une source des rigidités empêchant des transformations majeures au sein de l'entreprise, l'appui d'études antérieures s'est révélé précieux.

L'histoire de la sidérurgie française en général, celle des établissements Schneider et Cie en particulier, sont déjà riches de nombreux et intéressants travaux. Des différents ouvrages, des multiples articles publiés par Bertrand Gille, émergent plusieurs pistes de réflexion, notamment pour comprendre la pression qui s'exerçait sur les approvisionnements en minerais de fer<sup>4</sup> et pour rechercher les conséquences économiques des bouleversements techniques<sup>5</sup>. J. Vial a comblé de nombreuses lacunes pour comprendre la transformation de la sidérurgie française au cours des deux

4. Ses différents articles publiés dans la revue d'histoire de la sidérurgie ont ensuite été compilés dans B. GILLE, *La sidérurgie française au XIX<sup>e</sup> siècle*, Genève, Droz, 1968, 318 p.

5. B. GILLE, « Innovation et croissance dans le domaine de l'énergie », *Revue d'histoire de la sidérurgie*, n° 7, 1966, « L'évolution de la technique sidérurgique », *Revue d'histoire des mines et de la métallurgie*, tome II, n° 2, 1970, « Les problèmes techniques de la sidérurgie française au cours du XIX<sup>e</sup> siècle », *Revue d'histoire de la sidérurgie*, tome II, 1961, p. 15-45 et *Histoire des techniques*, Paris, Gallimard, coll. « Encyclopédie de la Pléiade », 1978.

premiers tiers du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>6</sup>. L'étude des établissements Schneider et Cie a fait l'objet d'une série d'articles fort intéressants rédigés par C. Beaud qui s'est efforcé de faire ressortir la complexité de la stratégie de ces établissements<sup>7</sup>. Il a aussi pris en compte la précocité de l'usine dans la mise en œuvre de l'intégration<sup>8</sup>. En revanche, Claude Beaud s'est surtout appuyé, pour comprendre la politique industrielle de l'entreprise, sur ce qui a été mené à son terme, c'est-à-dire les constructions, achats, prises de participations qui ont souvent perdu une partie de leur intérêt industriel, par rapport aux projets d'origine. Nous avons tenté de compléter cette approche en insistant sur les projets qui n'ont jamais vu le jour et en présentant, avant de les comparer, les différentes solutions qui s'offraient aux entrepreneurs. Il a été possible de reconnaître que certaines participations dans des charbonnages, dans des mines de fer, voire des entreprises sidérurgiques ne relevaient pas, comme on l'avait cru, d'une stratégie purement financière mais avaient été associées, à l'origine, à un programme d'investissements à vocation exclusivement industrielle, en complémentarité des sites déjà existants.

Le rapport entre l'usine du Creusot et son environnement minéral n'a pas fait l'objet de remarques dépassant le cadre des évidences, en ce qui concerne la période Schneider. Par contre, pour les périodes précédentes, celles qui se focalisent notamment sur la naissance de l'usine, les entraves imposées par l'impossible amélioration des conditions de production à la houillère ont été décrites par Denis Woronoff, dans son ouvrage consacré à la sidérurgie sous la Révolution et l'Empire<sup>9</sup>. Récemment encore, de nouvelles recherches sont venues préciser certains aspects de l'organisation des établissements Schneider et Cie. Les récentes publications de Nicole Chézeau<sup>10</sup> et d'Anne-François Garçon<sup>11</sup>, en prenant fréquemment appui sur les établissements Schneider et Cie, démontrent l'importance de l'entreprise dans la création de laboratoires industriels et dans le recours aux compétences des ingénieurs civils.

---

6. J. VIAL, *L'industrialisation de la sidérurgie française. 1815-1864*, Paris, Mouton, 1967.

7. C. BEAUD, « L'innovation dans les établissements Schneider (1837-1960) », *Histoire, économie et société*, 1995, 4<sup>e</sup> trimestre, p. 501-518, « Investissements et profits du groupe multinational Schneider », *Histoire, économie et société*, 1988, n° 1, p. 127-138, « Schneider, de Wendel et les brevets Thomas. Le tournant technique de la sidérurgie française (1879-1880) », *Cahiers d'Histoire*, tome XX, n° 3, 1975, p. 363-378.

8. C. BEAUD, « Profit, investissement et croissance chez Schneider et Cie (1837-1853) », *Revue d'histoire économique et sociale*, 1977, p. 453. « L'étude des sources du bénéfice montre un exemple, extraordinaire pour l'époque, d'intégration verticale, du charbon et du minerai vers les constructions mécaniques, avec au centre les hauts fourneaux et surtout la forge. »

9. D. WORONOFF, *L'industrie sidérurgique en France pendant la Révolution et l'Empire*, Paris, EHESS, 1984, 592 p.

10. N. CHEZEAU, *De la forge au laboratoire*, Rennes, PUR, 2004, 237 p.

11. A.-F. GARÇON, *Entre l'État et l'usine. L'École des Mines de Saint-Étienne au XIX<sup>e</sup> siècle*, Rennes, PUR, 2004, 372 p.

Il convient aussi de souligner les apports des travaux consacrés par Agnès d'Angio à la branche Travaux publics des établissements Schneider et Cie<sup>12</sup>. Elle a montré combien pouvait être profitable la prise en compte de l'ensemble du processus de fabrication, afin de ne pas occulter le fait que, dans une entreprise comme Schneider et Cie, c'est le produit fini qui importe. Dans ces conditions, il convenait de ne pas surestimer la place de la politique minière. Elle n'a constitué que ponctuellement la préoccupation centrale des gérants. Enfin, nous ne pouvons terminer cette présentation des apports historiographiques sans accorder une place particulière aux travaux menés par N. Sougy<sup>13</sup>. Ils ont porté sur le problème de la valorisation et de la commercialisation des charbons, au sein de la plus importante exploitation des établissements Schneider et Cie : les Houillères de Decize, à La Machine. Sa démarche nous a incité à davantage prendre en compte la spécificité de l'offre, sa relative indépendance par rapport à la demande, pour ce qui concerne les industries extractives. Elle nous a aussi amenés à renforcer l'étude de la relation mine-usine, à accentuer la réflexion concernant la complexité des approvisionnements d'une entreprise sidérurgique. Le singulier, c'est-à-dire le charbon, le minerai, s'est effacé derrière la diversité des approvisionnements d'une entreprise qui, comme Schneider et Cie, s'appuie sur une production sidérurgique très variée, et dont les stades de production impliquent le recours à de multiples matières premières, dont les caractéristiques doivent être connues.

Mais il a aussi été nécessaire, au-delà de l'étude du Creusot et de Schneider et Cie, de comprendre l'évolution des grandes entreprises minières françaises et des principaux bassins. Les gisements de Blanzky et Saint-Étienne, par leur importance au niveau des approvisionnements creusotins, ont plus particulièrement retenu notre attention. Les Houillères de Blanzky ont fait l'objet de diverses recherches, davantage consacrées à la politique sociale de l'entreprise. Certains ouvrages permettent de comprendre les bases de la rivalité, mâtinée de collaboration étroite, entretenue par Schneider et l'entreprise qui est à la fois son fournisseur et son client privilégié<sup>14</sup>. Si, en raison de la proximité géographique et géologique, la relation entre Le Creusot et Blanzky ne soulevait guère de difficultés, les caractéristiques doivent être connues.

12. A. D'ANGIO, *Schneider et Cie et les travaux publics. 1895-1949*, Paris, École des Chartes, 1995, 396 p. et A. D'ANGIO, *Schneider et Cie et la naissance de l'ingénierie : des pratiques internes aux responsabilités extérieures. 1836-1949*, Université Paris IV Sorbonne, Doctorat d'état sous la direction de F. Caron, thèse publiée sous la forme suivante : A. D'ANGIO, *Schneider et Cie et la naissance de l'ingénierie : des pratiques internes aux responsabilités extérieures. 1836-1949*, Paris, CNRS éditions, 2000, 320 p.

13. N. SOUGY, *Les charbons de La Machine. Valorisation et commercialisation des produits d'une bouillière nivernaise de 1838 à 1938*, thèse pour le doctorat d'histoire sous la direction de Anne-Lise Head et de Denis Woronoff, Université de Genève/Université de Paris I, 2003, 875 p.

14. L. PEYRONNARD, *Le charbon de Blanzky, la famille Chagot et Montceau-les-Mines. Histoire économique, politique et sociale*, Écomusée du Creusot, 1981, 2 volumes, 316 et 268 p.

téristiques propres au bassin stéphanois ont été plus laborieuses à appréhender. Les différents livres et articles de P. Guillaume<sup>15</sup> nous ont placé en situation de saisir la particularité des liens qui ont pu se tisser entre Le Creusot et les compagnies stéphanoises.

Dans le domaine de la sidérurgie, la querelle entre François de Wendel et Eugène II avait fait l'objet, de la part de J.-N. Jeanneney, d'une étude exhaustive, qui présentait le regard de l'autre camp<sup>16</sup>. Récemment D. Woronoff a entrepris de visiter à nouveau les multiples facettes de ce maître de forges<sup>17</sup>. En 2004, le Tricentenaire de la dynastie des Wendel est venu renouveler la connaissance de cette famille de sidérurgistes souvent présentée comme la principale rivale des Schneider<sup>18</sup>.

Fort de ces acquis, il a semblé préférable d'inscrire cet ouvrage dans la longue durée. La trame chronologique a été, pour l'essentielle, conservée, depuis la venue des frères Schneider, à la fin de 1836, jusqu'à la filialisation des exploitations minières et la redéfinition de la vocation industrielle du Creusot, en 1913-1914.

Nous avons pu déterminer trois étapes assez nettement identifiables qui constitueront la base du plan de cet ouvrage.

– Depuis 1836, année de la reprise du Creusot par les deux frères Schneider jusqu'à la fin des années 1860, intervient une période au cours de laquelle est recherchée une parfaite adéquation entre les usines du Creusot et leur environnement minéralogique, ce qui passe par l'amélioration des conditions d'exploitation et la création d'un réseau local de transports de plus en plus dense.

– Entre 1867 et 1895, Schneider et Cie acquièrent une maîtrise technique qui leur permet d'intégrer les différents procédés de fabrication de l'acier. Le Creusot subit la dégradation de son environnement minéralogique, surtout apte à la production du fer. Pourtant, l'usine continue d'élaborer la plupart des produits sidérurgiques de base alors que, après 1879 et plus encore à partir de 1893, les différentes régions productrices en France amorcent leur spécialisation. C'est au cours de cette période que le Domaine minier est créé afin de faciliter l'organisation de l'entreprise. Bien que marginales en terme de chiffre d'affaires et de bénéfices, les exploitations minières qui en dépendent jouent un rôle très important en vue d'assurer l'approvisionnement régulier de l'usine.

---

15. P. GUILLAUME, *La Compagnie des Mines de la Loire. 1846-1854. Essai sur l'apparition d'une grande industrie capitaliste en France*, Paris, PUF, 1966, 253 p.

16. J.-N. JEANNENEY, *François de Wendel en République; l'argent et le pouvoir*, Thèse présentée devant l'université de Paris X, 1976, Lille, Université de Lille III, 1976, 3 volumes, 1 509 p.

17. D. WORONOFF, *François de Wendel*, Paris, Presses de Sciences Po, 2001, 297 p.

18. J. MARSEILLE, *Les Wendel. 1704-2004*, Paris, Perrin, 2004, 349 p. et Y. GUÉNA, *Les Wendel. Trois siècles d'histoire*, Paris, Perrin, 2004, 237 p.

– Entre 1895 et 1914 surviennent différentes tentatives visant à renouveler la géographie de la production sidérurgique. La réflexion sur la localisation des établissements se traduit par des choix originaux face aux grandes orientations de la profession, sans apporter d'ailleurs de résultats probants, avant le déclenchement de la Première Guerre mondiale. En fait, l'efficacité de l'entreprise se détériore, l'intégration pratiquée par les établissements Schneider n'est pas adaptée aux progrès de la sidérurgie et à la spécialisation qui gagne les grandes entreprises concurrentes.